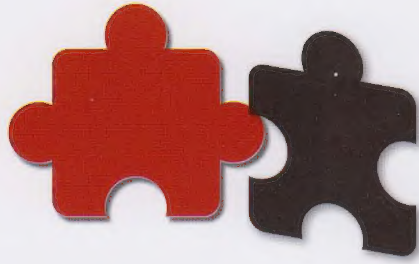
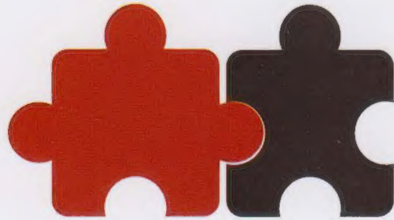


حوِّل الخصوم إلى حلفاء

اكسب الناس بدون تلاعب أو إجبار



بوب برج

شارك في تأليف كتاب
The Go-Giver





سأل الحكماء: «من القوي؟»، فكان الجواب هو: «من يمكنه التحكم في عواطفه وتحويل العدو إلى صديق».

وفي كتاب بوب برج و جون ديفيد مان The Go-Giver المدرج بقائمة أكثر الكتب مبيعًا، يحدث المؤلفان ثورة في طريقة تفكيرنا عن النجاح من خلال درس واحد غاية في البساطة، ألا وهو: "تحويل تركيز المرء من الأخذ إلى العطاء (أي إفادة الآخرين باستمرار وعلى نحو مناسب) أمر مرضٍ للغاية ويعد أكثر الطرق إفادة في أداء العمل.

والآن، عاد إلينا برج بكتاب جديد، والذي يقدم فيه رؤية أعمق حول ما يعنيه أن تكون مؤثرًا حقًا، ويعرض إستراتيجيات فعالة لإتقان فن إقناع الآخرين.

وعندما نواجه مهمة إقناع شخص ما بفعل ما نريد منه فعله، فأكثرنا يتوقع أن يجد مقاومة، وغالبًا ما نجدها. ونحن عادة ما نرى الشخص الآخر كخصم لنا، وغالبًا ما نلجأ إلى الإجبار أو التلاعب لدفعه إلى فعل ما نريد. ولكن بينما تحقق لنا هاتان الطريقتان نتائج قصيرة المدى، فإنها تخلف لدى الآخرين مشاعر سيئة حيال أنفسهم وحيالنا. وفي تلك المرحلة، تضعف علاقتنا بهم، ويتناقص تأثيرنا فيهم بقدر هائل.

وهناك طريقة أفضل.

وبناءً على خبرة برج الشخصية وقصص أشخاص مؤثرين آخرين، يقدم لنا خمسة مبادئ بسيطة لما يسميه بـ التأثير المطلق، أي القدرة على إقناع الآخرين بما تريد فعله بطريقة تخلف لدى الجميع مشاعر رائعة حيال النتائج... وحيال أنفسهم! وهذه المبادئ هي:

- **التحكم بمشاعرك الخاصة:** الاستجابة بهدوء بدلاً من السماح لمشاعرك بالسيطرة عليك سوف يضمن عدم اتخاذ الآخرين موقفًا دفاعيًا، ومساعدتهم على البقاء منفتحين لأفكارك.

(تابع في الغلاف الداخلي الخلفي)

حوّل الخصوم
إلَى حلفاء

حوِّل الخصوم إلَى حلفاء

اكسب الناس بدون تلاعب أو إجبار

بوب برج





مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...not just a Bookstore ...ليست مجرد مكتبة

للتعرف على فروعنا في

المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة

نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت **www.jarirbookstore.com**

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: **jbpublications@jarirbookstore.com**

إخلاء مسؤولية

هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية من الكتاب. وعلى الرغم من أننا بذلنا قصارى جهدنا في نشر وترجمة الطبعة العربية، فإننا لا نتحمل أي مسؤولية أو نقدم أي ضمان فيما يتعلق بصحة أو اكتمال المادة التي يضمها الكتاب. لذا فإننا لا نتحمل، تحت أي ظرف من الظروف، مسؤولية أي خسائر أو تعويضات سواء كانت مباشرة، أو غير مباشرة، أو عرضية، أو خاصة، أو مترتبة، أو أخرى. كما أننا نخلي مسؤوليتنا بصفة خاصة عن أي ضمانات حول ملاءمة الكتاب عموماً أو ملاءمته لغرض معين.

الطبعة الأولى ٢٠١٥

المملكة العربية السعودية ص.ب. ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون ٤٦٢٦٠٠٠ ١١ ٩٦٦+ - فاكس ٤٦٥٦٣٦٣ ١١ ٩٦٦+

ADVERSARIES into ALLIES

Win People Over Without Manipulation or Coercion

BOB BURG Coauthor of *The Go-Giver*



شكرًا لكما، يا أبي وأمي،
لكونكما نموذجًا مدهشًا لما يجب
أن يكون عليه الأبوان.

وشكرًا لك يا أبي،
لكونك نعم المعلم الذي يتمناه أي ابن.
هذا الكتاب هو طريقتي لاستكمال الإرث الذي تركته.

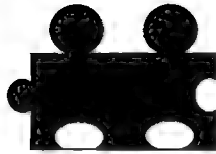
المحتويات

ملاحظة على النص

لدى المؤلـف شعور قوي تجاه المساواة بين الجنسيـن في مؤلفاته؛ لذا، فإن الضمائـر هو، وهي، وله، ولها، إلخ... تستخدم بالتبادل وبشكل عشوائي على مدار الكتاب.

حوّل الخصوم

إلى حلفاء



مقدمة

من الأقوياء؟ هم الذين يستطيعون السيطرة على انفعالاتهم وتحويل أعدائهم إلى أصدقاء.

– حكمة قديمة

يمكنــك أن تمتلــك عمليًّا جميع الصفــات الإيجابية التي تدعــم شخصيتك؛ كأن تكــون موهوبًــا وذا شخصيــة مؤثــرة وطموحًــا ولطيفًا وخيّــرًا ومجتهدًا ونزيهًــا وفعالاً، كما يمكنــك أن تكون ذا قدرة هائلة علــى التعامل مع الأرقام وإدارة الأعمــال، بالإضافة إلــى كونك دمث الخلق ومبدعًا، إلى غير ذلك من الصفات.

ولكن...

إذا لــم تكــن لديك القدرة في التأثيــر على الطريقة التــي يفكر الآخرون ويتصرفون بها، فإن فرصتك في النجاح في أي من جوانب حياتك محدودة.

وليس لما أقوله علاقــة بالتلاعب بالآخرين، فما أعنيه هو أنه باستخدام كل مــن قدرتــك ونيتــك الهادفة، تستطيــع باستمــرار أن تصل إلــى الإشباع الشخصي والمهني بينما تجعل حياة الآخرين أفضل بكثير.

وأنــا أطلــق على ذلــك التأثير المطلــق: أي القدرة على نيــل النتائج التي تريدها من الآخرين وفي الوقت نفسه تجعلهم بصدق يشعرون بالارتياح تجاه أنفسهم وتجاهك وتجاه علاقتهم بك.

نحن الآن بصدد القيام برحلة سوف تتضمن خمسة مبادئ قابلة للتطبيق الفوري لجعل حياتك أكثر متعة، وأقل توترًا، وأكثر ربحية! وبينما تقوم بذلك، ستصبــح محبوبًا أكثر ومقــدرًا بشكل أفضل، وسوف تعــرف أنك قد أحدثت اختلافًا رائعًا وإيجابيًّا في العالم من حولك.

وكمــا قالــت الحكمة الموجــودة فــي بداية المقدمــة، فإنه فقــط عندما تستطيــع أن تسيطر على انفعالاتك، سوف تصبح في موضع القوة الحقيقية، والتأثير الحقيقي، وحينهــا ستصير قويًّا للغاية لدرجة أنك ستستطيع تحويل أي موقف سلبي محتمل إلى مكسب لكل الأطراف.

وبينمــا ينطوي التأثير المطلق بالتأكيد على ما هو أكثر من السيطرة على الانفعالات، فإنه يبدأ من تلك النقطة.

ويعــرِّف القاموس كلمة الخصــم على أنــه "شخص أو مجموعــة أو قوة تعارض وتهاجــم؛ منافــس؛ عــدو؛ غريــم"؛ ولكــن عندما استخدمــت كلمة الخصــوم في عنوان الكتاب، لم أكن أقصد خصومًا حقيقيين. وربما لا تحب أن تعتبر الأشخاص الذين ليسوا في صفك على أنهم خصوم. هذا عادل.

أنا لا أستخــدم كلمة الخصم بالمعنى الحرفي لها، وإنما أشير إلى هؤلاء الأشخاص الذيــن ـ بغض النظر عــن نواياهم ـ يقفون في طريــق تحقيق إشباعنــا الشخصــي. إنهــم جزء مــن عملية التعلــم ـ وهم لا يمثلــون رموزًا سلبيــة، بــل ضرورية فــي حياتنا. بالضبط كمــا يرى "ساداهــارو أو"، لاعب البيسبــول الياباني العظيم، وصاحــب الضربات الساحقة، خصومه من رماة الفريق المنافس على أنهم "شركاء في تحقيق الضربات الساحقة"، فأنا أرى الخصــوم على أنهم شركاء لنا فــي تحقيق التطور والنجاح وكأشخاص يمكن تحويلهم إلى حلفاء من أجل المنفعة المتبادلة.

وهـؤلاء الشـركاء يتخذون أشكالا متعـددة، ويلعبون دورًا فـي العديد من مواقـف الحياة المختلفة، فهم يتنوعون ما بين أفراد العائلة والأصدقاء ذوي النوايـا الطيبة، ويمكن أن يتضمنوا زملاء العمـل، والموظفين، والمشرفين، وأصحـاب العمـل، وأعضـاء الفريـق، وأعضـاء مجلس الإدارة، والبائعين، والعمـلاء المحتمليـن، والزبائـن والعمـلاء الحاليين، والبيروقراطييـن، والعاملين في مراكز خدمة العملاء، وممثلي الشركات، والكثيرين غيرهم.

مـن الممكن أن يكون الأشخاص صعاب المراس أو *معارضين*. وأحيانًا تحتـاج للوصول إلى حل مربح للطرفيـن عند التعامل مع شخص تعلم مسبقًا أنـه صعب المراس. وفـي أحيان أخـرى، يكون مـن المهم أن تتأكـد من أن الشخص المحتمل أن يكون صعب المراس لن يصبح خصمًا لك في النهاية. وهذا الكتاب سيساعدك على تحقيق الأمرين.

بعد قراءة عنوان الكتاب، تساءل بعض القراء عما إذا كان موضوع الكتاب هـو التفاوض. وربما يكـون ذلك صحيحًا فقط من منظـور أننا نتفاوض لكي نشـق طريقنـا خلال مختلف مناحي الحياة بطريقـة أو بأخرى، وفي حين أن هذا الكتاب لا يتعلق بموضوع التفاوض أو ببعض المهارات والأساليب الخاصة بالتفاوض، فإنك ستجده مفيـدًا للغاية في جميع تعاملاتك مع الآخرين، بما في ذلك التفاوض المباشر.

وبسبب خبرتي في مجـال المبيعات وتدريس مهارات البيع، تلقيت سؤالاً آخـر رائعًـا، وهو "هل هذا الكتـاب يتعلق بالبيع؟"، وفي حيـن أن بعض أمثلة هـذا الكتاب تتعامل بشكل مباشر مع عمليـات البيع، فإن هذا الكتاب في حد ذاتـه لا يدور حول هذا الموضوع. ومرة أخرى أقـول إنه من الممكن أن يكون كذلـك فقط من منظور أننا نفهم أن البيع يتمحـور حول دفع الآخرين لقبول أفكارنـا - سـواء كان ذلك متعلقًا بـأي الأفلام سنشاهد مـع أحد الأصدقاء، أو بيع منتجنا لعميل جديد، أو بمحاولة الحصول على خدمة أفضل من موظف صعب المراس - وبالتالي فإننا نكون في عمليات بيع مستمر.

إذن، ما الذي يدور حوله هذا الكتاب؟

هذا الكتاب يدور حول إتقان أحد الجوانب المحددة للنجاح، وهو الجانب الـذي أثبت مرارًا وتكرارًا أنه العامل المحدد بين الشخص العادي أو الناجح إلـى حد ما وبين الشخص الذي يستطيع تحقيق مستويات هائلة وحقيقية من الإنجاز. هذا الجانب هو *مهارات التعامل مع الناس*.

هناك بالتأكيد أشخاص حققوا نجاحات مادية هائلة برغم نقص مهارات التعامـل مع الناس لديهم، ولكنهم حققوا ما وصلـوا إليه رغم ذلك النقص، وليس بسببه. وذلك لأن العلاقات الشخصية لهؤلاء الأشخاص كانت ومازالت مشوشــة. ومــع ذلك، ونظـرًا لتحليهم ببعضـ السمات القويـة الأخرى، فقد حققـوا ـ على الأقل مــن الناحية المادية ـ نجاحًا هائــلاً. ومع أن هذه الأمثلة نادرة، فإنها موجودة.

مــن الناحية الأخــرى، فإن معظمنا بحاجة إلى مهــارات قوية في التعامل مــع الناس لتحقيق النجاح، ليس فقط علــى المستوى العملي، وإنما في جميع مناحي الحياة.

إننــي أؤمن بأن النجاح في الحياة يعتمد على عشرة بالمائة من المهارات التقنية وتسعين بالمائة من مهارات التعامل مع الناس.

ولا شــك أن المهــارات التقنية مهمة *جدا*. فالموهبــة؛ والقدرة؛ والكفاءة لها أهميتها. ومع ذلك فهذه الأمور ليست سوى أساسيات دخولك إلى اللعبة. فبعضــ من أكثــر الموهوبين في العالم لا يحققون ســوى مستويات عادية من النجاح لأنهم لم يتقنوا مهارات التعامل مع الناس ومهارات التأثير التي تدفع الآخرين للقيام بالأفعال الضرورية، أو المشاركة، أو الالتزام.

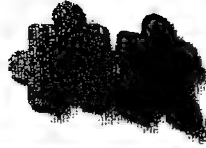
تــرى إلى أي مدى ستشعر بأنك أكثر فاعليــة مع الأشخاص – سواء كانوا أصدقــاء أو شركاء الحيــاة أو زملاء العمل أو عمــلاء – إذا ما أتقنت التأثير المطلق؟

إذا كنــت بالفعــل متميزًا في هذا الجانب، فســوف تستمتع بالمبادئ التي سنتناولهــا في هذا الكتاب لأنها ستجعلــك أكثر فاعلية مما أنت عليه بالفعل. أما إذا كنت تشعر بأن مهارات التأثير والإقناع لديك ليست من ضمن مواطن القوة لديك الآن، فسوف تستمتع *بالفعل* بما ستقرؤه في هذا الكتاب.

فالمعلومـات الـواردة بهـذا الكتاب ستفتح لـك آفاقًا جديـدة فيما يتعلق بفاعليتـك الشخصيـة والعملية. كمـا أنك ستلاحظ بسرعـة أن هذه الأفكار بسيطة للغاية في استيعابها.

وكمـا تعلـم، فـإن كلمـة "بسيط" لا تعنـي دائمًـا سهل. ومع ذلـك فأحد الجوانب الأساسية فيما يتعلق بتعلم مبادئ التأثير المطلق الخاصة بي يتمثل فـي سهولة تطبيقها. سوف تكتشـف أن هذه المبادئ بديهية للغاية لدرجة أن تطبيقها سيكون تلقائيًا وسهلاً وممتعًا للغاية.

لذا، هيا نبدأ!





المبادئ الخمسة للتأثير المطلق

استوعب هذه المبادئ
وسوف تفهم أسس جميع الأفعال
والتفاعلات البشرية

يقول الدكتور "جون سي ماكسويل"، المرجع البارز في مجال القيادة: "التأثير هو كل شيء". ومع أن هذا التصريح جريء للغاية، إلا أنني أؤمن بأنه صحيح.

ولكن قبل أن أستطيع شرح السبب وراء ذلك، فإنني بحاجة أولاً لأن أُعرف *التأثير*.

على المستوى الأوليّ، فإن التأثير هو القدرة على دفع شخص أو مجموعة أشخاص للقيام بفعل مرغوب، وعادة ما يكون ذلك في سياق تحقيق هدف معين. ومع أن هذا التعريف جيد للغاية، إلا أنه لا يفسر الأمر كله. فمفتاح السر وراء نوعية التأثير الذي أتحدث عنه - ما أسميه التأثير المطلق - لا يتضمن فقط القدرة على دفع شخص ما للقيام بفعل معين ولكن *الأسلوب الذي* تدفعه به. بعبارة أخرى، ليس فقط *ما* تفعله وإنما *كيفية* فعله.

إن الأفراد الناجحين بالفعل يحدثون تأثيرًا فوريًّا ومستديمًا يجذب الآخرين إليهم. فعلى كل حال، هناك سبب منطقي في كوننا نقول إن الشخص الذي لديه تأثير يمتلك الكثير من "قوة الجذب". فالمؤثرون العظماء يجذبون الناس، لأنفسهم ولأفكارهم.

وعندما تفكر بالأمر، تجد أن هناك طريقتين فقط لدفع أي شخص لتغيير أفكاره أو للقيام بالفعل الذي تريد منه القيام به: إما بالقوة أو بالإقناع.

هل شاهدت من قبل مديرًا يدير بالترهيب؟ هل كان موظفوه يقدمون أفضل ما لديهم من أجله، ويبذلون في كل مهمة يكلفهم بها ١٠٠٪ من طاقتهم؟ ربما لا. المرجح أنهم كانوا يقدمون الحد الأدنى من الأداء، وفي أفضل الأحوال يقدمون فقط أداء جيدًا يكفي للحفاظ على وظائفهم.

عندما يعامل الأفراد بقدر ضئيل من الاحترام، أو يتم إجبارهم على القيام بشيء، سوف يفعلون ما يطلب منهم تمامًا، ولكن بسخط. وفي أفضل الأحوال، سيؤدون العمل المطلوب منهم أداؤه وليس أكثر من ذلك. وفي أسوأ الأحوال، سيجدون طريقة لتخريب العملية كلها، سواء بوعي أو دون وعي.

وفي الواقع، يمكن استخدام القوة إلى حد معين، ولكن بمجرد أن يفقد الشخص المسئول *سلطته الوظيفية*، فإنه سيفقد معها قدرته على إجبار الآخرين للقيام بما يريد. بكلمات أخرى، من النادر، إذا لم يكن يستحيل، المحافظة على القوة.

وعلى الجانب الآخر، نجد أن الإقناع أكثر فاعلية بكثير لأنه، كما يتضمن تعريفه، يتطلب أن يفعل الشخص ما يفعله بكامل رغبته. فعندما تقنع شخصًا ما، فأنت لا تجبره على الخضوع لرغباتك، ولكنك تساعده على أن يدرك السبب وراء تطابق النتيجة التي تريدها مع النتيجة التي يريدها. ولا ينتج عن ذلك تحقق نتيجة فورية عالية الجودة فحسب، بل إن الأهداف المستقبلية تكاد تكون مضمونة.

الأمر كله يدور حولهم

دعنا نعد إلى فكرة صناعة الحلفاء. من الحليف؟ الحليف هو الشريك؛ الشخص الذي يشاركك أهدافك أو من لديه أهداف مماثلة. والحلفاء ليسوا تابعين لك؛ إنهم نظراء لك *اختاروا* أن ينحازوا إليك لأنهم يعلمون أن القيام بذلك سيعود عليهم بالنفع، ولو بقدر ما. وهذا الأمر حقيقي سواء أكنا نتحدث عن فريق يتكون من آلاف الأشخاص، أو مجموعة صغيرة، أو حتى شخص واحد.

والقادة العظماء - أصحاب التأثير الحقيقي - استوعبوا جيدًا إحدى العبارات الحكيمة التي قالها الكاتب الكبير "ديل كارنيجي" في كتابه الرائع *كيف تؤثر على الآخرين وتكتسب الأصدقاء؟** : "في المطلق، يقوم الأشخاص بأي فعل نتيجة لقناعتهم الخاصة به، وليس لقناعتنا نحن".

ولكي تصبح من أصحاب التأثير المطلق، يجب أن تفهم، وتتقبل هذا القانون الخاص بالطبيعة البشرية وأن تجعله حاضرا في ذهنك.

ففي الواقع، جميع الأفعال التي نقوم بها كبشر تتم على أساس المصلحة الشخصية.

وربما تتساءل: "ماذا عن الأعمال الخيرية وغيرها من أعمال الإيثار؟ هل تريد أن تقول إنها قائمة أيضًا على أساس المصلحة الشخصية؟".

في الواقع، نعم! فجميع أفعالنا تقوم بشكل كامل على أساس المصلحة الشخصية. حتى عندما نقوم بعمل خيري (حتى وإن كان التبرع بإحدى كليتيك!) فأنت تفعل ذلك لأنه يتفق مع مبادئك الشخصية، حيث تؤمن بأن هذا هو الشيء الذي يجب القيام به والذي يجعلك تشعر بالسعادة تجاه نفسك.

---

* متوافر لدى مكتبة جرير

إنها الطبيعة البشرية ... ولا بأس في ذلك

أعـرف أن هذا المفهوم يتعارض مع بعض القواعد الراسخة منذ زمن طويل. وليس المقصد من كلامي هـذا بأي حال من الأحـوال أن ألمـح إلى أن كل اختيـار يقوم به الشخص هو الأسهل والأكثر راحـة أو الأكثر ملاءمة - وإنما فقـط أن المـرء يقوم بذلك الاختيـار لأسبابه الخاصة، سـواء بوعي أو بدون وعي، ووفقا لمنظومة قيمه الشخصية.

إننـي أشـدد علـى هـذه النقطـة المتعلقـة بالمصلحـة الشخصيـة لأن استيعابها ربما يكون المفتاح الأساسي لإتقان مهارات التأثير المطلق؛ وأعني أن تستوعـب أن الشخص الآخـر سيفعل ما يفعله من أجـل أسبابه الخاصة، وليس أسبابك أنت.

فـإذا لم يكن طلبك إجباريا (وكما رأينا، فإن الإجبار أحد أشكال التأثير الضعيفـة وغير الفعالة)، فلا بـد أن تقدم للشخص الآخـر منفعة شخصية ليقوم بالفعل. قدم طلبك وأنت تضع ذلك في الحسبان.

هـل تخطط لطلب عـلاوة من مديـرك؟ إن إخباره بأنـك متأخر في دفع أقسـاط منزلـك وأنك فـي حاجة *ماسة* إلـى المال لن *يحفـزه* للموافقة على طلبـك. مـا سيساعـدك أكثر هـو أن تشرح أنك، بنـاءً على أدائـك السابق، تستطيـع أن تساعده على تقليل الميزانية المخصصة للمشروع القادم. وهذا بالطبع سيحسن صورته أمام رؤسائه عندما يسعى لطلب العلاوة الخاصة به.

هل تريد من عميل محتمل أن يشتري منتجاتك أو خدماتك؟ إنه لن يفعل ذلك من أجـل أن تحقق مستهدف المبيعات الخاص بك. إن احتمالات إتمام صفقـات البيـع تتعاظم عندمـا تربط بيـن احتياجات العميـل ورغباته وبين الفوائد التي يقدمها له المنتج أو الخدمة الخاصة بك.

هـل تريد من الشخص غير المتعاون الجالـس على مكتب خدمة العملاء أن يبذل أقصى ما يمكنه من أجلك دون أن يكون ذلك من متطلبات وظيفته؟ إذن، فمـن الأفضل أن تتأكد بطريقة ما مـن أنه يرى أن مساعدته لك تصب

في مصلحته وتعينه على التغلب على الجمود واللامبالاة اللذين تتصف بهما وظيفته.

نقطة مهمة: ليس بالضرورة أن يكون المال هو الحافز الذي يحرك كل شخص؛ ففي معظم الوقت لا يكون الأمر كذلك. فالشعور بالرضا عن النفس عادة ما يكون الحافز الأقوى على الإطلاق! ويميل الأشخاص صعاب المراس بشكل خاص لأن يكون لديهم صورة ذاتية ضعيفة. لذا، امنحهم اهتمامًا شخصيًّا صادقًا، وأظهر لهم مزيدًا من الاحترام أكثر ما يتلقون في الغالب. حاول أن تجد ما يمكن أن يؤثر على عواطفهم واجعلهم يقومون بما تريده منهم. اسأل نفسك: *ما الفائدة التي يمكن أن تعود عليهم؟*

وإذا حصلت على إجابة هذا السؤال، فمن المرجح أن هؤلاء الأشخاص - أو أي شخص آخر - سيبذلون أقصى ما في وسعهم لجعلك سعيدًا.

وهذا هو التأثير المطلق!

قانون التأثير

في كتاب *The Go-Giver*، قدمت أنا والمؤلف المشارك "جون ديفيد مان" "قانون التأثير"، والذي يقول: "يتحدد تأثيرك بمدى حرصك على وضع مصلحة الآخرين في مقدمة أولوياتك".

ورغم أن ذلك قد يبدو جالبا للنتائج العكسية في أحسن الافتراضات، وكتفاؤل ساذج في أسوئها، فإن هذه هي الطريقة التي يتبعها معظم القادة العظماء، وأصحاب التأثير العالي، ورجال المبيعات ذوو الأرباح الهائلة، في حياتهم ويديرون بها أعمالهم.

من فضلك لا تسئ تفسير الأمر. فعندما نقول: "تضع مصالح الأشخاص في مقدمة أولوياتك"، فنحن لا نقصد بذلك أن عليك أن تكون خادمًا لشخص آخر، أو تضحي من أجله. إطلاقًا. فالأشخاص الذين يجعلون

الآخرين يستغلونهم، إنمـا يتصرفون من واقع ضعف وليس قوة، ولا يمكن أن يكونوا مؤثرين حقيقيين.

ومـع ذلك، فإن مجـرد تحويل تركيزك بوعي بعيدًا عـن نفسك هو أفضل طريقة للتأثير في الآخرين.

فالقاعدة الأساسية التي أدرس بها كل شيء فيما يخص المبيعات هي:

> إذا تسـاوت المميزات والعيوب، فإن الأشخاص سوف يعقدون الصفقـات مـع - ويحيلـون الصفقـات إلى - مـن يعرفونهم ويحبونهم ويثقون بهم.

فالتأثيـر، سـواء في الأعمـال أو خارجها، هو شكل من أشـكال التسويق. فأنـت تسوق لأفكارك وآرائك واحتياجاتـك ورغباتك وفلسفتك وكل ما تريد. لذا تذكر أن:

> إذا تسـاوت المميزات والعيوب، فإن الأشخاص سوف يعقدون الصفقات مع - ويحيلـون الصفقات إلى، *ويسمحون لأنفسهم بأن يتأثروا* بمن يعرفونهم ويحبونهم ويثقون بهم.

والطريقـة الأسـرع والأكثر كفاءة وفاعليـة للحصول على حـب الآخرين وثقتهـم فيك هي من خلال التحول الكامل والضروري من التركيز على "أنا" إلى التركيز على "الآخر".

عليـك أن تتقن فقـط هذا الأمر وستجد أنك تتميز عـن الغالبية العظمى مـن الأشخاص على هذا الكوكب الذين يحاولـون التأثير على الآخرين بينما يركزون على أنفسهم فقط.

معظم الأشخاص لا يكون لديهم التزام نحو الأشياء وإنما نحو الأشخاص. وهم عادة ما يلتزمون تجاه الأشخاص الذين يعتقدون أنهم يهتمون بهم.

وهذا ما أتفق فيه تمامًا مع التصريح السابق للدكتور "ماكسويل". فعندما يتعلـق الأمر بتحقيق هدف ما - ومع العلـم بأن معظم الأهداف يتم تحقيقها فقط بمساعدة ودعم والتزام من الآخرين - فإن التأثير هو كل شيء بالفعل.

ولا يعنـي ذلـك أن التأثير - سواء كنت مؤثرا أم موضـع تأثير - دائمًا ما يكـون أمرًا إيجابيًّا. فلكي يكـون التأثير إيجابيًّا، يجـب أن ينبع من نية طيبة (فـي أفضل الأحوال) أو نيـة غير شريرة (في أسوئهـا)، كما يجب أن يكون هـذا التأثير مفيدًا للشخـص الذي يقع عليه. إن لم يكـن الأمر كذلك، فإننا نتحدث عن التلاعب.

ولهـذا السبب، فإن *الطريقـة* التي يؤثر بها المرء مهمـة للغاية. فالإقناع أو التلاعب؛ الالتزام أو الإخضاع؛ الفاعلية أو الإجبار - كلها خيارات لا يمكن الجمع بينها. وهي تمثل اختيارًا، وطريقة تفكير، ومجموعة مهارات.

وما إن تتعلم كيف تؤثر بطريقة تجعلك تحصل بشكل مستمر وشبه متوقع على النتائج التي تريدها وفي الوقت ذاته تجعل الآخرين يشعرون بالرضا عن أنفسهـم، فسوف تكتشف وسيلة أكثر فاعليـة واستدامة مما يمكن أن يحققه لك أي إجبار أو إخضاع أو تلاعب.

الفصل



المبادئ الخمسة

يقوم التأثير المطلق على خمسة مبادئ أساسية يجب تطبيقها بشكل مستمر.

ففي أي تعامل مع الآخرين ترغب فيه في دفع شخص ما نحو فكرة مختلفة أو إجراء مختلف عما كان سيتخذه في غياب تأثيرك عليه، ستحتاج إلى تطبيق مبدأ واحد أو أكثر من المبادئ التالية (وعادة الخمسة جميعها):

١. التحكم في انفعالاتك

٢. استيعاب التعارض بين منظومات المعتقدات

٣. تقبل الأنا الخاصة بالطرف الآخر

٤. وضع الإطار المناسب

٥. التواصل مع الطرف الآخر بكياسة وتعاطف

تحكم في انفعالاتك

عندما نتحكم في انفعالاتنا، نكون قادرين على التصرف من واقع الفكر، ووفقًا للوعي، ونساعد على خلق موقف تخرج منه جميع الأطراف فائزة.

البشر كائنات انفعالية. فمعظمنا يحب أن يفكر في نفسه كشخص عقلاني - ونحن كذلك بالفعل إلى حد معين - ولكننا في العموم نتصرف من واقع الحالة الانفعالية.

كما أننا نتخذ معظم قراراتنا بناء على انفعالاتنا، وبعد ذلك ندعم هذه القرارات الانفعالية بالعقل والمنطق.

كيف نفعل ذلك؟ إننا نسوغ مبررات منطقية لأفعالنا؛ ومعنى ذلك أننا نلجأ إلى "الأكاذيب المنطقية". أجل، فنحن نعتمد في اتخاذ قراراتنا في الغالب على مشاعرنا ثم نبرر هذه القرارات بتلك الأكاذيب المنطقية التي نقنع بها أنفسنا.

كذبة منطقية: "رغم أنني لا أملك المال الكافي لشرائها، فإنني أحتاج إلى هذه السيارة الفارهة التي ستكلفني بضع مئات إضافية من الدولارات كل شهر، والتي ستكون تكلفة التأمين عليها أعلى من غيرها، والتي ستكون أكثر استهلاكا للوقود. لماذا أحتاج إليها؟ لأن عملائي المحتملين بحاجة لأن يروني شخصًا ناجحًا. في الواقع، إن إتمام عملية بيع إضافية كل شهر كفيل بتوفير المال الكافي لهذه السيارة".

الحقيقة: "أنا أريد أن يراني من حولي شخصًا ناجحًا على المستوى المادي، كما أنني سأشعر بالرضا عن نفسي عندما أقود مثل هذه السيارة الحديثة".

كذبة منطقية: "أنا أهتم بمعرفة ما يحدث في الحياة الشخصية الخاصة بزملائي في العمل وأحرص كذلك على إبقاء الآخرين على علم بمستجدات الأمور أولاً بأول. فالحياة الشخصية للمرء، على كل حال، قد تؤثر على بيئة العمل والناتج الإجمالي للشركة".

الحقيقة: "أحب أن أشارك في النميمة بالعمل، كمستمع ومتحدث".

تبدو هذه أمثلة بسيطة، ولكن لو أن شخصًا تعرفه قد استخدم أيًّا من الأكاذيب المنطقية المذكورة بالأعلى، فمن المرجح أنه لن يقبل تحليلي للأمر. فعندما يؤمن المرء بقوة بشيء ما، وتشير أنت إلى أنه مخطئ، ترى إلى أي مدى - اعتمادًا على المنطق وحده - سيوافقك؟ ليس من المرجح أن يوافقك. فسيجد مبررات لذلك، وقد لا يدرك حتى أنه يفعل ذلك.

وكما أوضح "دانيال جولمان" في كتابه الرائع الذكاء العاطفي* إن العقل العاطفي ..... يتعامل مع معتقداته على أنها صائبة تمامًا ولذا لا يهتم بأي دليل يثبت العكس. ومن ثم فإنه من الصعب أن تناقش أي شخص يمر بحالة انفعالية من الضيق: بغض النظر عن صحة حجتك من ناحية المنطق، فإن ذلك ليس له أي وزن ما لم يكن موافقًا للاعتقاد الشعوري الغالب على هذه اللحظة".

وأضاف "جولمان"، وأعتقد أن هذه الإضافة من أهم الأمور التي يجب أن تستوعبها: "إن المشاعر مبررة ذاتيًا، من خلال مجموعة من المفاهيم والأدلة القائمة بذاتها".

وعندما تسيطر علينا تبريرات الذات، نصبح أبعد ما يكون عن الفاعلية التي كان بإمكاننا أن نتحلى بها.

وأخشى أن تعتقد أني أطلب منك أن تتحول إلى آلة بلا انفعالات أو مشاعر، ولكن أعلم أن الأمر ليس كذلك. تمسك بانفعالاتك؛ ولكن كما أوضح لنا "دوندي سكوماتشي" الذي يعد حجة في مجال القيادة:

> "الانفعالات مهمة للغاية في رحلة الحياة... ولكنني لا أترك لها زمام القيادة!".

أجل، *هذا* هو مفتاح اللغز. ليس الهدف أن نحول أنفسنا إلى مجموعة من أناس آليين. فالحالة الانفعالية أحد المكونات الضرورية لحياة رائعة، ولكن من المهم أن تتحكم أنت بعجلة القيادة.

عليك أن تتأكد من أن انفعالاتك لا تقودك، بل أنت من يقودها. فأنت على عجلة القيادة وهي على مقعد الركاب مثبت لها حزام الأمان.

عندما تستطيع أن تسيطر على انفعالاتك *وتساعد* الآخرين على التصرف بفاعلية من خلال انفعالاتهم، فإن مستوى تأثيرك سيصبح مرتفعًا إلى حد السماء.

---

* متوافر لدى مكتبة جرير

في الجزء الثاني من الكتاب، سوف نستكشف المزيد عن هذا المبدأ الأول من مبادئ التأثير المطلق. ستتعلم الاستجابة بدلاً من رد الفعل والتعامل بهدوء مع الاعتداءات اللفظية وضبط وضعك الافتراضي على الهدوء والتحرر من غضبك وتهدئته وجعل الصمت صديقًا مقربًا لك والمزيد.

استيعاب التعارض بين منظومات المعتقدات

هل أسأت فهم أحد الأصدقاء ولكن بعد فوات الأوان اكتشف كلاكما أنكما تقصدان *معنيين مختلفين* تمامًا للكلمة نفسها، ولذلك حدث الالتباس؟ مثلاً: "كنت أعتقد أنك تريد أن تقابلني عند الشاطئ -المجاور للبحر- وليس المطعم الجديد المعروف باسم الشاطئ!".

هل خسرت من قبل إحدى صفقات البيع لأنك اعتقدت يقينًا أن عميلك المحتمل منشغل بمشكلة ما (ولنقل إنها السعر) في حين أن الأمر ليس كذلك؟ وتكتشف بعد فوات الأوان أن مخاوفه الحقيقية كانت بخصوص أمر مختلف تمامًا.

هل اختلفت من قبل مع أحد الأشخاص لتكتشف لاحقًا أن الأمر في مجمله قائم على سوء تفاهم؟

إذا كنت مثل معظم الناس، فإن إجابتك ستكون قطعًا "نعم". لذا، فإن المبدأ الثاني من مبادئ التأثير المطلق هو تحديد الطريقة التي تنفذ بها من عقلك إلى عقل الشخص الذي تحاول التأثير عليه.

فيما بعد سنكتشف أسباب شيوع هذا الموقف وسنتعلم الطريقة التي يمكن أن تستخدمها للتغلب على ذلك الموقف، مما يزيد من فاعلية مستواك في التواصل مع الآخرين ويجعل نجاحك مضمونًا أكثر.

كل منا يرى العالم بطريقة فريدة وفقًا لمجموعة عوامل مثل التنشئة والبيئة والدراسة ووسائل الإعلام العامة والأشخاص المحيطين به. وهذا ينطبق على الطرف الآخر الذي تتعامل معه.

وخصمك المحتمل لا يدرك أنه يرى العالم وفقًا لمنظومة معتقداته، وإنما يعتقد أن الآخرين يرون العالم من المنظور نفسه. إنه لا يعي التعارض بين المنظورين إطلاقًا.

ولذا، فإنه يفسر كلماتنا وأفعالنا في ضوء منظومة معتقداته وليس منظومة معتقداتنا، ونحن نفعل الشيء نفسه تمامًا.

حتى عندما نفهم ذلك، فإننا غالبًا ما نتصرف دون وعي منا.

فكر في الأمر: حياتك أيضًا تتحكم بها منظومة معتقدات وفقًا لتلك العوامل نفسها مثلما تتحكم منظومة معتقدات أخرى في حياة الشخص الذي تحاول التأثير عليه بفاعلية. والقواعد نفسها التي تنطبق على منظومة معتقداته الراسخة، تنطبق على *منظومة معتقداتك* أيضًا.

هل ترى الآن من أين يحدث التعارض؟

إلى أن تستوعب هذا الأمر جيدًا وتستطيع أن تتصرف وفقًا لوعيك بذلك، ستجد نفسك عالقًا في محنة عدم الفهم والذي عادة ما يقود إلى سوء تفاهم.

في الجزء الثالث من هذا الكتاب ستتعلم أنه ليس من الضروري فهم منظومة معتقدات الآخرين. فمن الممكن أن تبدأ ببساطة بفهم أنه من المتوقع جدًّا أن تختلف منظومة معتقداتهم عن منظومة معتقداتك. حينها ستصبح لديك قدرة أكبر على التصرف بنجاح داخل هذا السياق. وستكتشف الطرق التي تضمن بها أنك تشارك الطرف الآخر في طريقة التفكير وكيف تتجنب الافتراضات المضرة وكيف لا تأخذ الأمور على محمل شخصي وتستوعب أبعادًا جديدة خاصة بهذا المفهوم المهم للغاية.

تقبل الأنا الخاصة بالآخرين

كان بعض كبار رجال الدولة يحضرون أحد المؤتمرات الرسمية في أحد الفنادق الفخمة بواشنطن. وفي أثناء المؤتمر، لاحظ أحد الحاضرين، وهو سيناتور أمريكي، أن على طاولته قالبًا واحدًا فقط من الزبد بجانب الخبز الخاص به.

باستعلاء، وبإشارة من إصبعه السبابة استدعى النادل وهو يقول: "أيها الشاب أحضر لي قالبًا آخر من الزبد".

فارتبك النادل قليلاً ولكنه أظهر احترامه وهو يقول: "آسف يا سيدي ولكن كل طاولة مخصص لها قالب واحد فقط من الزبد".

وبضيق قال السياسي المغرور: "أنا أريد قالبًا آخر من الزبد بأي حال من الأحوال، أحضر لي حالاً قالبًا آخر".

رد النادل قائلاً: "آسف. لدينا عجز في قوالب الزبد هذه الليلة؛ فقط قالب واحد مخصص لكل طاولة".

الآن وقد أثار النادل اشمئزازه وغضبه، قال له السياسي المهم بلهجة آمرة: "أيها الشاب ألا تعرف من أنا؟ أنا سيناتور رفيع المقام من ولاية نيوجيرسي".

فأجابه النادل: "وهل تعرف من أكون؟ أنا الشاب الذي يتحكم في قوالب الزبد".

أشك أن ذلك المثال يمكن أن يحدث فعليًّا، ولكن تروق لي هذه القصة لأنها توضح بشكل عملي فكرة الأنا. الكثير منا سينظر إلى السيناتور ويعتقد أنه يبالغ في تقدير الأنا الخاصة به نتيجة لإحساسه بأهليته لذلك؛ ولكن كما رأينا، فالنادل له أنا خاصة به أيضًا.

عادة ما نعتقد أن الأنا شيء سيئ؛ أي مشكلة يعاني منها الأشخاص المهتمون بمصلحتهم الخاصة والنرجسيون. ولكن الأنا هي مجرد إحساس الفرد بذاته. وكل منا لديه هذا الشعور، ولكن إذا سحقت هذا الشعور من خلال إخفاقك في الاعتراف بإحساس الآخر بذاته، فإنك ستجد صعوبة كبيرة في تغيير رأي هذا الشخص.

إذا كان هذا السيناتور يريد بالفعل قالبًا إضافيًّا من الزبد، باعتباره طلبًا بسيطًا كما يبدو له، كان يمكن أن يفعل ذلك بشكل أفضل بأن يركز على الأنا الخاصة بالنادل والتي لا بد من احترامها خلال عملية التواصل. فعلى أية حال، ستلعب الأنا دورًا سواء أكنت تعتقد أنها ينبغي أن تفعل أو لا تعتقد ذلك.

أنا أؤمن بشدة أن:

في خمسة وتسعين بالمائة من الحالات، تعتمد قدرتك على دفع شخص ما لينحاز إلى صفك على مدى قدرتك على إشعاره بذاته (أو مساعدته في ذلك).

إن الشعور بالأنا هو القوة الحقيقية المحركة لكل ما يفعله الأشخاص. وكما هي الحال مع منظومة معتقداتهم، فإنهم على الأرجح لا يدركون تمامًا أن نظام تشغيل الأنا يعمل حتى في أثناء ممارسة حياتهم وتعاملاتهم مع الآخرين.

وهذا لا يعني أن الشعور بالأنا مجرد جانب سلبي من الكيان الإنساني. فعندما نتحكم في الأنا، يمكننا الاستفادة منها بشكل كبير من أجل تحقيق الإنجاز الفردي ومصلحة المجتمع.

عند التعامل مع الآخرين، ما زلنا في حاجة إلى استيعاب أن شعورهم بالأنا أمر حساس للغاية، فإذا أردت أن ينفذ أحد رغباتك، فأنت في حاجة إلى التعامل مع الأنا الخاصة به بكثير من الحذر والاهتمام.

بالطبع، أنت أيضًا يحركك *شعورك بالأنا*. لذا، يجب أن تكون مدركًا للأنا الخاص بك إذا أردت أن تنجح في التعامل مع الأنا الخاصة بالآخرين.

أجل، من المهم إدراك الشعور بالأنا؛ ولكن إدراكك *أنت* لذلك هو الأساس. ففي الغالب، لا يدرك الشخص الآخر هذا الأمر. فالمسئولية تقع على عاتقك.

في الجزء الرابع من الكتاب، ستتعلم المزيد عن كيفية التحكم في شعورك بالأنا وتقبلك لها وتعاملك مع التأثيرات الواعية وغير الواعية لشعور الآخرين بالأنا.

وضع الإطار المناسب

تخيل أنك في أحد محلات البيع ورأيت أحد الزبائن الساخطين يصيح قائلاً: "هذا غير مقبول! أريد أن أرى المدير حالاً".

في غضون دقيقتين جاء المدير. وهو شخص يتسم بالهدوء والثبات، وفي الوقت نفسه يبدو أنه مستعد لخوض معركة وعلى استعداد المبادرة بأقصى سرعة لقول العبارة الشهيرة: "إنها سياسة الشركة".

والآن، تخيل هذا الموقف نفسه يحدث ولكن بعد إضفاء بعض التغيرات البسيطة ولكن المهمة. ففي هذه المرة يسيطر العميل على شعوره بعدم الرضا ويقول لموظف الخزينة: "أنا آسف لوضعك في هذا الموقف، ولكن من الأفضل أن أتحدث مع المدير، ما اسمه؟".

وفي غضون دقيقتين يحضر المدير، ويكون هادئًا وموضوعيًّا، لأنه علم أن العميل الذي طلب التحدث إليه لطيف للغاية. ولكن، تظل السياسة واحدة، وهو على استعداد لقول العبارة الشهيرة عند الضرورة.

بابتسامة دافئة ويد ممدودة يقول العميل: "أهلاً سيد جونز أنا بات توماس. شكرًا لك لمجيئك للتحدث إليَّ فأنا أعلم أنك مشغول".

الآن يتساءل المدير – وقد أصبح غير مكترث بسياسة الشركة - كيف يستطيع أن يقدم أفضل خدمة لهذا النموذج الرائع من العملاء الذي ترغب أي شركة في الاحتفاظ به.

ما الإطار؟ الإطار هو المقدمة؛ أي السياق الذي يبدأ من عنده أي شيء في تعاملاتك مع الآخرين.

لقد شاهدنا فيما سبق موقفين فقط. وكلا الموقفين يتكرر حدوثهما كل يوم عددًا لا يُحصى من المرات وفي مختلف أنحاء العالم. ولكن وكما تعرف، فإن المشهد الأول أكثر تكرارًا من المشهد الثاني. والاختلاف الأساسي بين الاثنين يكمن في كيفية وضع الإطار. ففي المشهد الأول، وضع كلا الطرفين إطارًا من النزاع، لذا كل منهما يتوقع أن الآخر سيهاجمه ومن ثم يتصرف وفقًا لذلك. أما في المشهد الثاني، وضع العميل إطارًا من التعاون، مما أثر على المدير وجعله متعاونًا أيضًا. ترى من في رأيك سيحقق نتائج أفضل؟

في أثناء أي نزاع محتمل بين الأشخاص، سيتم وضع إطار. السؤال الوحيد هو من الذي سيضع هذا الإطار؟ إذا سمحت للطرف الآخر أن يفعل ذلك، فأنت تضع احتمالاً أنه سيستوعب هذا المفهوم (وربما لا) وسيضع إطارًا

يخـدم مصلحتك (وربما لن يفعـل ذلك). أما إذا وضعت أنـت هذا الإطار، فستكون في موضـع السيطرة. افعل ذلك بالطريقة الصحيحة وستجد أنك- بشكل جوهري - تحدد الاتجاه الذي يسير فيه التعامل.

سنرى عددًا كبيرًا من الأمثلة على مدار الكتاب. وعليك أن تلاحظ دائمًا أن "لعبـة وضـع الإطار" لهـا دور. وفي الجزء الخامس مـن الكتاب، سنتعمق أكثـر في هـذا الموضوع ونتعلـم السبب الحقيقـي وراء استخـدام التوقعات الإيجابيـة، ولماذا عليك في بعض الأحيـان أن تجعل الآخرين يرون ما تبذله مـن جهد، بالإضافة إلـى بعض الطرق الأخرى لاتخاذ هـذه الخطوة المهمة نحو أن تصبح صاحب تأثير مطلق.

التواصل بكياسة وتعاطف

قـال والدي "مايك بورج": "الكياسة هي لغة القـوة". فالتواصل مع الآخرين بكياسـة يظهـر اهتمامك الصـادق بالشخص الآخر، ممـا سيفتح لك الباب لتجعـل منه حليفًا لك. كما يُعـد أيضًا عاملاً مهمًّا بدونـه ستصبح مهاراتك أقـل فاعلية بكثير. إن قدرتك على التحلـي بالكياسة في كل موقف تمر به هو مفتاحك لتصبح صاحب تأثير مطلق.

والكياسـة هـي القدرة على قـول شيء مـا بطريقة تجعل الطـرف الآخر يشعـر بأنه أقل تهديدًا وتحفظًا، وأكثر تقبلاً لك ولأفكارك. وهذا رائع. فبدلاً مـن جرح إحساسهم بالأنـا وإثارة مشاعر الاستيـاء والمقاومة التي عادة ما يظهرهـا الأشخاص في مثل هذه المواقف، فـإن الكياسة تجعلهم أكثر تقبلاً لاقتراحاتك وذلك بشكل إيجابي للغاية، كما أنهم يتصرفون وفقًا لها!

فالشكـوى بصـوت عال مـن أن شريحة اللحم غير مطهـوة جيدًا وطلبك بفظاظـة إعادة طهوها أقل فاعلية - لكسب طاقـم النادلين في صفك - من استدعـاء النـادل بلطف وابتسامة صادقة لتقول له بنبـرة تقديرية: "الوجبة لذيـذة وأعجبتني طريقة التقديم، ولكـن اللحم غير مطهو جيدًا. هل يمكنك

أن تخبـر الطاهـي بأنني استمتعـت كثيرًا بالوجبـة، ولكـن إذا أمكنه إعادة طهوها فهذا سيكون رائعًا؟".

إن قـول الشـيء الصحيح بالطريقـة الصحيحة له مفعـول السحر. النبأ السـار أن التواصـل مع الطـرف الآخر بكياسـة هي مهارة يمكـن أن تتعلمها بسهولـة مـن خـلال هذا الكتـاب. فـي البداية، ربمـا عليك أن تتـدرب على استخدام هذه المهارة بوعي. ولكن عند الالتزام بهذه المهارة فإنها ستصبح جزءًا طبيعيًّا من شخصيتك. وستندهش حين ترى كيف أن التعامل بقليل من الكياسة له تأثير كبير على الآخرين.

والتعاطف مرتبط بالكياسة؛ ولكن يمكن تعريفه على أنه القدرة على فهم مشاعر الآخرين.

هـل يعني التعاطـف بكل بساطـة أن تضع نفسـك مـكان الآخرين؟ ليس بالضبـط. فحتـى إن كنـا سنشارك الآخريـن التجربة التي يمـرون بها، فإن منظومـة معتقداتنـا السابق ذكرها وصفاتنـا الشخصية المميـزة وقناعتنا واختـلاف نشأتنـا تجعـل ردود أفعـال كل منا مختلفـة حتى تجـاه التجارب المشتركة.

ولحسن الحظ، لكي تنقل تعاطفك إلى الآخر، فإنه ليس من الضروري أن تفهـم بالضبط *كيف* يشعر هذا الشخـص. كل ما تحتاج إليه هو أن تنقل إليه أنـك تفهـم جيدًا أنه يشعر بشيء *ما*، وهو شيء غيـر مريح بالنسبة له، وأنك معه لتساعده على التعامل بنجاح مع هذا الشعور.

وكمـا هي الحال مع الكياسة، فإن الشعور بالتعاطف وتوصيل هذا الشعور للطرف الآخر مهارة يمكنك أن تنميها. وهى من المهارات المهمة للغاية لكي تصبـح ذا تأثيـر مطلق. وسوف نتحدث عن السمتين معًـا لأنهما تعملان معًا يـدًا بيد. فأنت ستظهـر الكياسة تلقائيًّا عندما تشعـر بالتعاطف مع الطرف الآخر. كما أن التحدث بكياسة سوف ينقل للآخر شعورك بالتعاطف معه.

وفـي الجزء السادس من الكتـاب، سوف نتعمق في تفاصيل كل ما تحتاج إليـه لكي تصبح أكثر قدرة علـى نقل تعاطفك وكياستك، وهى الأداة الأخيرة والضرورية فـي صندوق مهاراتك لتصبح ذا تأثيـر مطلق. سوف تتعلم كيف

تبـدأ حوارًا لكي تحصل علـى ما تريد وكيف تمنح الشخصـ الآخر مخرجًا، وكيـف ترفضـ دون أن تدمـر العلاقـة وكيف تتعامـل مع مـن يجادلك بثقة، والكثير من الجوانب الأخرى الخاصة بهذه المهارة.

وكل مبـدأ وطريقة ومنهـج يتضمنها هذا الكتاب ستساعـدك على إتقان المبـادئ الخمسـة السابقـة. وستلاحظ أنـك عندما تتحكم فـي انفعالاتك وتهتـم برأي الشخص الآخر وإحساسه بالأنا وتوفـر مناخًا إيجابيًّا وتتواصل مـع الآخر بكياسة وتعاطف، ستحصل على مـا تريد في علاقاتك وتعاملاتك الشخصية. كما ستستطيع أن تجعل الشخص الآخر يشعر بالرضا عن نفسه، ومن ثم سيحقق كلاكما مكسبًا.

كل جـزء من الأجزاء الخمسـة التالية من هذا الكتـاب مخصص لإلقاء نظـرة عن كثب علـى المبادئ الخمسة لإحـداث تأثير مطلـق، بالإضافة إلى تقديـم طرق تجنب الأخطاء الشائعة وذكر الكثير من الأمثلة العملية. وسوف تشعـر أن الفصول والقصص والأمثلة الخاصة بأحـد المبادئ تبدو مرتبطة بمبـدأ آخر أيضًـا (وهذا بالفعل صحيح). فمفتاح حـل الكثير من المواقف - إن لـم يكـن معظمهـا - التي تواجهها يتطلـب استخدم أكثر مـن مبدأ من المبـادئ الخمسة. وعلى مدار الكتاب، قمت بذكر السيناريوهات التي شعرت أنها شديدة الصلة بالمبدأ الذي أتحدث عنه.

وبعـد توضيح المبادئ الخمسة بالتفصيـل، سنلقي نظرة على ما يحدث التأثيـر المطلـق ألا وهي شخصيـة صاحب التأثيـر. فعلى أية حـال، عندما تفكـر عمليًّا في الأمر، ستجد أن تأثيـرك تحدده *شخصيتك* أكثر من أقوالك أو أفعالك.

الفصل



الأمر أكبر (بكثير) من مجرد كونك لطيفًا

هل الأشخاص اللطفاء يصلون إلى ما يريدون متأخرين عن غيرهم؟ لا، ليس بالضرورة.

هل الأشخاص اللطفاء يصلون إلى ما يريدون متقدمين عن غيرهم؟ لا، ليس بالضرورة.

إن كونك لطيفًا سيفيدك بالتأكيد في أن تكون ذا تأثير. فعلى كل حال، من منا لا يريد أن يصادق ويتعامل ويجري صفقات مع الأشخاص اللطفاء أكثر من الأشخاص البغيضين؟ ومع ذلك، فكونك لطيفًا لا يكفي لكي تكون ناجحًا في مختلف جوانب الحياة، بما في ذلك تعاملاتك مع الآخرين.

بالطبع، عادة ما يكون الأشخاص ذوو المهارات الاجتماعية الجيدة لطفاء وطيبين بصدق (إن كلمتي لطيف وطيب لا تحملان بالضرورة المعنى نفسه؛ فمن المحتمل أن يتصرف المرء بلطف عندما يناسبه الأمر، ولكنه لا يحمل في قلبه طيبة حقيقية)؛ ولكن مرة أخرى، عندما يتعلق الأمر بإحداث تأثير، فالأمر أكبر من مجرد أن تكون لطيفًا. فنحن جميعًا نعرف الكثير

مـن الأشخاص الذين يمكن أن نصفهـم بأنهم لطفاء ولكنهم غير مؤثرين أو ناجحين.

إن صنـع التأثير وتحقيـق أي نجاح يتوقف على القيـام بالشيء الصحيح وبالطريقة الصحيحة. واللطف أمر مفيد بالفعل ولكنه ليس كافيًا.

عادة ما نسمع أشخاصًا يشتكون من أنهم لطفاء لدرجة تجعل من حولهم يستغلونهم. من فضلك امحُ هذا الاحتمال من عقلك، فمن المؤكد أنه لا توجد علاقة منطقية بين كونك لطيفًا وكونك عرضة للاستغلال.

فإذا كنت من هـؤلاء الأشخاص اللطفاء الذين يجدون أنفسهم مقهورين أو مخدوعين أو حتى مستغلين، فإن العبارة التالية ربما تكون أهم ما تقرأ في حياتك:

> مـن حولـك يستغلونك ليس لأنك لطيـف وإنما لأنـك *تسمح لهم باستغلالك.*

مع قراءتك لهذا الكتاب، ستتعلم كيف تحصل على ما تريد. سأوضح لك كيـف تستطيع - ولا بد أن تستطيع - أن تكون لطيفًا وطيبًا في أثناء الحصول على ما تريد، ولن يتم استغلالك.

إن المفتـاح لتحقيق ذلك هو أن يحقق الجميـع مكسبًا وأن ينتاب الجميع شعـور الفائـز. يجب أن تعي أنه عندمـا تفعل ذلك بالشـكل الصحيح، فإنك ستحصل على ما تريد؛ ألا وهو في استعداد الآخرين وتحمسهم للتعاون.

التأثيـر المطلق هو أن تحصل على مـا تريد من الآخرين في الوقت الذي تجعلهـم يشعرون بالرضا تجاه أنفسهـم. وفي أثناء قيامك بذلك، فأنت تقنع الآخرين أن يتصرفوا لصالحك.

الفصل



الإقناع في مقابل التلاعب

ربما تقول في نفسك: انتظر لحظة، يا "بورج"! عندما تقول إننا نقنع الآخرين للقيام بتصرف، فالأمر يبدو وكأننا نتلاعب بهم.

كثيرًا ما يطلب مني أن أشرح الفرق بين *الإقناع والتلاعب*. في الواقع، يميل السؤال أكثر لاتخاذ صيغة التحدي، كأن يسألني أحدهم: "بوب، أليس الإقناع والتلاعب وجهين لعملة واحدة؟".

وهو سؤال جيد ومنطقي. فالإقناع والتلاعب تربطهما صلة ما، وإذا أنكرت ذلك فأنت تنكر الواقع. ففي الحالتين، أنت تحاول دفع فرد أو مجموعة أفراد إلى التفكير في شيء أو فعل شيء ما كانوا ليفكروا فيه أو يفعلوه بدون تأثيرك.

والإقناع - مثل التأثير- ليس سوى القدرة على دفع شخص لتعديل أفكاره و/أو أفعاله. فنحن نؤثر على الآخرين من خلال الإقناع أو التلاعب؛ وأحدهما أمر حسن والآخر سيئ. فعندما نؤثر بنية حسنة أو حتى طيبة، فهذا أمر حسن. ولكن ماذا لو كان الأمر غير ذلك؟ ماذا لو كان هدف الشخص إيذاء الطرف الآخر أو (وهذا أكثر شيوعًا) ماذا لو كان لا يكترث بوقوع الضرر على الطرف الآخر طالما أنه يقنع بما يريده؟

ويعتمد كل من الإقناع والتلاعب على مجموعة معينة من المبادئ الخاصة بالتصرفات البشرية وتفاعلاتها، والمقنعون الماهرون والمتلاعبون الماهرون يفهمون هذه المبادئ ويعرفون كيف يستفيدون منها بشكل فعال. ولهذا السبب ...

> ربما لا يوجد أمر أكثر خطورة من شخص شرير يتمتع بمهارات اجتماعية جيدة.

أجل، تتشابه المبادئ والأساليب، بل وفي كثير من الأحيان تكون متماثلة. ولكن في الواقع تكون النتائج مختلفة اختلاف الليل والنهار.

الاختلاف الجوهري يكمن في النية

في كتابه الصادر عام ١٩٨٦ بعنوان *The Art of Talking So That People Will Listen* قدم د. "باول دبليو. سويتس" شرحًا رائعًا فيما يتعلق بكل من النية والنتائج، فكتب:

> يهدف التلاعب إلى السيطرة، لا التعاون. وينشأ عنه موقف يكون فيه أحد الطرفين فائزًا والآخر خاسرًا، وهو لا يضع في الاعتبار مصلحة الطرف الآخر. أما الإقناع فهو النقيض. فالشخص المقنع - على عكس الشخص المتلاعب - يسعى إلى تعزيز تقدير ذات لدى الطرف الآخر. ونتيجة لذلك، يستجيب له الآخرون بشكل أفضل لأنهم يُعاملون على أساس أنهم أفراد مسئولون ويتمتعون بالحكم الذاتي.

يهدف الإقناع إلى نفع الآخرين؛ أما التلاعب فيهدف إلى إيذائهم. حتى وإن لم ينووا بالضرورة الإيذاء، فإنه بالتأكيد لا يهتم بما إذا كان سيؤذي

الشخص الآخر أم لا. فالأشخاص المتلاعبون لا يركزون سوى على مصلحتهم الشخصية، فهم لا يفعلون إلا ما يشعرون *فقط* أنه يصب في مصلحتهم. وإن كان ولا بد أن يعاني شخص ما كنتيجة لذلك، إذن فليعانِ.

وما لا يدركه المتلاعبون هو أن الأمر لا يمثل ممارسة حياتية سيئة فقط، وإنما *ممارسة مهنية* سيئة أيضًا.

بإمكان الشخص المتلاعب أن يحصل على موظفين؛ ولكنه لا يحصل أبدًا على فريق عمل.

وبإمكانه الحصول على عملاء ولكن نادرًا ما يكونون عملاء دائمين أو مصدرًا لإحالة المزيد من العملاء له. وبمجرد أن يتم *اكتشاف* الشخص المتلاعب، فإن قاعدة عملائه ستتحلل مثلما يتحلل البسكويت الذي أصابه العفن.

وبإمكانه تكوين أصدقاء وعائلة، ولكن نادرًا ما تكون *هذه* العلاقات سعيدة ومرضية. فعلى العكس، تكون العلاقة مشوبة بالشك ومليئة بالاستياء.

أجل، كلا الفريقين: المقنعين والمتلاعبين يعرفون الطريقة التي يتحرك بها الدافع البشري والسبب وراء*ه*. وكل منهما يستفيد من معرفته للحصول على الفعل الذي يرغب فيه من الطرف الآخر.

إلا أن الاختلاف الجوهري بينهما يكمن في أنه بينما يستخدم المتلاعبون هذه المعرفة لتحقيق *مصلحتهم* فقط، فإن المقنعين يستخدمونها لمصلحة *الطرف الآخر* أيضًا.

الإشارات الفاضحة للمتلاعب

كيف تعرف أن شخصًا ما يحاول التلاعب *بك*؟ وكيف تتأكد من أنك لا تستخدم الأسلوب نفسه عن غير عمد مع شخص آخر؟

رغم أن التلاعب والإقناع يعتمدان على مبادئ متشابهة، فإن هناك شيئًا يفعله المتلاعب ولا يمكن *أبدًا* أن يفعله المقنع، ومن المهم أن تكون مدركًا

لهـذا الأمر. على أية حال، جزء مـن كونك ذا تأثير رائع هو أن تعرف كيف لا تقع فريسة لما لا يمكن أن تفعله *أبدًا* عن عمد مع الآخرين.

> الشخص المتلاعب سيلعب على مشاعرك السلبية لكي ينتزع منك الخضوع والإذعان.

بعبـارة أخرى، إذا فشلت في الإذعان لرغباته، سيحاول أن يشعرك بأنك شخص سيئ وأناني وساذج وأحمق ومذنب في حقه أو يثير أية مشاعر أخرى تجعلك تذعن لرغباته. إنه سيثير غضبك من أجل أن تفعل أي شيء لتتخلص من هذه المشاعر السلبية؛ بما في ذلك الإذعان لرغباته رغم قدرتك الرائعة على تقييم الأمور.

إذن، كيـف تعرف أن شخصًا ما يحـاول التلاعب بك. من السهل جدًّا أن تدرك ذلك.

١. أن تشعر بأي من المشاعر السلبية المذكورة آنفًا.
٢. أن يطلـب منـك أن تفعـل شيئًـا أنـت ببساطة لـن تفعله مـن منطلق اختيارك أو رغبتك الحرة.

الخبر السار هو أن لديك بالتأكيد إرادة حرة ويمكنك أن ترفض.

فـي أي تفاعـل مع الآخرين، حتـى مع من تحب وتثق بهـم، يجب أن تكون واعيًـا لما يحدث. فإذا شعرت بأي نوع من المشاعر السلبية وأنت على وشك أن "تفعل شيئًا ما" اسأل نفسك لماذا؟ وستعرف الإجابة.

ومـاذا عـن الرفض؟ في الجـزء السادس، ستتعلم كيـف ترفض بطريقة لبقـة. وستتعلم كيـف تفعل ذلك بشكل فعّال مع التحلـي بلطف ودون الحاجة إلى تقديم أعذار. وإذا كانت معتادًا قول نعم وأنت في الواقع تريد أن تقول لا، وهذا سيكون عاملاً للتغيير الجذري بالنسبة لك.

وبالمناسبـة، تتفاوت درجـات التلاعب بالآخريـن ولا يحمل التلاعب في طياته نوايا خبيثة دومًا. في الواقع، في بعض المواقف النادرة ولكن المهمة لا

يكون التلاعب شيئًا سلبيًّا. لا تخطئ الفهم! إذا كان من الضروري أن تتلاعب بأحد من أجل إنقاذ حياة شخص ما أو إخراج صديق أو قريب من دائرة إدمان المخدرات، بالتأكيد افعل كل ما تجده ضروريًّا من الناحية المنطقية. وليس من المرجح أن يلومك أي شخص عاقل على ما تفعله.

وحتى في الحالات التي قد يسفر فيها التلاعب عن نتائج إيجابية وربما يمكن التغاضي عنه، فإنه لا يزال تلاعبًا ولا يمكن أن يكون أبدًا التصرف المثالي.

على سبيل المثال، الشخص الذي يريدك أن تتولى مسئولية لجنة ما، بالطبع لن يقبل رفضك لطلبه. إنه بعيد كل البعد عن أن يكون شريرًا ولكنه يحاول أن يجعلك تشعر بالذنب. فهو في الواقع يؤمن بأهمية هذه اللجنة وأنك الشخص المناسب لتتولى مسئولية هذه اللجنة. ووفقًا لرأيه، هذا هو ببساطة الأمر الصائب الذي عليك فعله، حتى وإن كنت لا ترغب في ذلك.

وربما لا يدرك هذا الشخص حتى أنه متلاعب، هو يريدك فقط أن تفعل الأمر ويتعامل مع الموقف بأفضل طريقة يعرفها. وغالبًا ما يلجأ الناس إلى التلاعب لأنهم بالفعل لا يعرفون كيف يقنعون من حولهم بفاعلية.

في بعض الأحيان، يكون الأقارب والأصدقاء هم أكثر من يُتهمون بالتلاعب، فهم يحبونك ولا يريدون سوى ما يعتقدون أنه الأفضل بالنسبة لك. هم يشعرون أنه لا يجب عليك أن تترك وظيفتك المضمونة من أجل أن تبدأ عملاً جديدًا خاصًّا بك. ومن ثم، يذكرونك ببعض أخطاء الماضي من أجل أن يؤكدوا على أن وجهة نظرهم صحيحة.

مرة أخرى أؤكد أن أساليبهم هي الأمر السلبي وليست نيتهم.

ولكن يظل هذا تلاعبًا. بالطبع أنا لا أقول ما إذا كان عليك قبول تحمل مسئولية اللجنة أم لا، كما أنني لا أقول لك ألا تستمع إلى نصيحة أصدقائك أو أقاربك. أنا أقترح عليك فقط أنك إذا فعلت ذلك، فيجب أن تفعله لأنك تختار ذلك عن وعي ووفقًا لرغباتك وقيمك، وليس لأنه تم التلاعب بك لتفعل ذلك.

أيها المقنع، راقب نفسك!

عندما نستعين بتأثيرنا، يجب أن نكون حذرين من دوافعنا ومن الفارق بين الإقناع الإيجابي والتلاعب السلبي.

نحن مجرد بشر، لذا، فإننا نبرر لأنفسنا حتى أسوأ أنواع التلاعب ونتعامل معها على أنها "غير مؤذية" أو "إنها من أجل مصلحة الآخرين". فعندما نريد فعل شيء سيئ للغاية، يكون من السهل علينا أن نبرره. وفي بعض الأحيان، يكون من الصعب ملاحظة هذه "الأكاذيب المنطقية" التي نخبرها لأنفسنا.

وصاحب التأثير المطلق دائمًا على دراية بهذا الأمر. سل نفسك *هل الشيء الذي أفعله يمكن أن يؤذي هذا الشخص بأي حال من الأحوال أو لن يكون في مصلحته؟* (من فضلك، انتبه ألا تصيغ هذا الأمر أيضًا في شكل "كذبة منطقية").

عندما نحاول بيع سلعة أو خدمة معينة، فإن التبرير الشائع يفيد أن هذا الأمر في مصلحة *الآخرين*. ولكن هذا أمر خادع، فمن نحن لكي نقرر ذلك؟

ومع ذلك، هذه ليست القصة كلها. فربما تكون متأكدًا من أن سلعتك أو خدمتك ستفيد الآخرين. وفي هذه الحالة، *تتحمل* المسئولية *لإقناعهم* بأن الشراء في مصلحتهم. وليست مهمتك هي أن تأخذ لهم القرار وتتلاعب بهم ليذعنوا لرأيك.

دعنا نقل إن العميل المحتمل لا يدرك أن *منتجك* الحديث سيضيف بالفعل قيمة حقيقية إلى حياته ومن ثم انطلقت أنت في إقناعه. وفعلت ذلك من خلال الإنصات وطرح الأسئلة والاستيعاب وتقديم الاقتراحات.

بعد ذلك، ستجد أن العميل، بعد أن جرب النتائج الرائعة، ممتن للغاية لحلمك عليه ووقتك الذي كرسته لمساعدته، لدرجة أنه يصبح مصدرًا رائعًا لإحالة عدد هائل من العملاء لك. وستجد بعد ذلك أن التعامل مع العملاء الذين أحالهم إليك أسهل بكثير، حيث سيحملون إليك مشاعره تجاهك "بالحب والثقة والمعرفة"، بالإضافة إلى مشاعره الإيجابية تجاه منتجك.

مـرة أخرى، أكـرر أن النوايا الطيبـة لا تكفي. فإذا شعـرت أنك تسببت فـي أن يشعـر الطرف الآخر بأنه سيئ أو مذنـب أو أحمق، فأنت على الأرجح تتلاعب به. وما لم تكن بصدد إنقاذ حياة شخص ما من خطر قائم وواضح، فإن الغاية لا تبرر الوسيلة في هذه الحالة.

كـن متناغمًا مـع جوهـرك الأصيل. فسـوف يرشدك ذلك إلـى الطريق الصحيح. فإذا كنت تشعر بأي من المشاعر السلبية السابق ذكرها في أثناء التلاعـب بـك، فسوف تعلـم أنك تحيد عن طريـق الإقناع وأنـك على طريق التلاعب بالآخرين.

إذن، فالإقنـاع جيد، أما التلاعب فسيئ. وكما أننا لا نريد أن يتلاعب بنا الآخرون، علينا أن نتأكد من أننا لا نتلاعب بهم أيضًا حتى وإن كان ذلك عن غير عمد.

وأظن أن بإمكاننا أن نقول إنه بالإضافة إلى ذلك كله فإن هدفنا كمقنعين ومؤثريـن إيجابيين هو مساعدة الطرف الآخر ومساعـدة أنفسنا في أحسن الأحـوال، وفـي أسوئهـا عدم إيـذاء الطرف الآخر فـي أثنـاء حصولنا على ما نريد.

وبالطبـع في كلتا الحالتيـن، فإن مساعدة الطرف الآخـر ليشعر بالرضا عن نفسه وعن الموقف ككل هو *دائمًا* الشيء الصائب الذي يجب فعله.

تحكم في انفعالاتك

يأتي هذا قبل كل شيء آخر في كل مرة تتعامل فيها مع الآخرين

التحكم بالذات هو الجوهر الحقيقي للشخصية، فالقدرة على النظر مباشرة في عيني رجل ما بهدوء وروية، دون أن يظهر عليك أي قدر من الانزعاج نتيجة التعرض للاستفزاز الشديد، تعطي إحساسًا بالقوة أكثر من أي شيء آخر. أن الشعور - دومًا وليس في بعض الأحيان - بأنك سيد قرارك يكسب شخصيتك هيبة وقوة كما يدعمها ويشجعها في جميع الجوانب أكثر من أي شيء آخر. وهذا هو ذروة سيطرة العقل.

- أوريسون سويت ماردن،
من كتاب Peace - Power & Plenty1909

كان هناك العديد من الأماكن الخالية لأوقف سيارتي بأمان في موقف السيارات؛ ولكنني اندفعت دون أن أنتبه - كما ينبغي أن أفعل - ولم ألاحظ الرجل الذي ترجل من سيارته الواقفة في المكان المجاور لي تمامًا. فقمت

بالضغـط على الفرامـل طويلاً ولكن هذا أثار الذعر كثيـرًا في نفس الرجل. فحدق فيَّ بطريقة تظهر أنه غير سعيد مما حدث على الإطلاق.

كان هذا رد *فعله*، ومن يستطيع أن يلومه؟ والآن، لدي خياران: إما أن أرد على رد فعله أو أستجيب له، لكي أتخلص من هذا الموقف غير المريح (وربما البغيض)، على أمـل أن أحول هذا العدو المحتمل إلى صديق؛ وهذا الخصم إلـى حليـف. لقد اختـرت أن أستجيب له. وفي الحال، رفعـت يدي ولوحت له بإشارة خفيفة وبابتسامة صادقة قلت له "آسف"!.

وبـدوره بادلني الرجـل في الحال بابتسامة ولوح إلـي وهو يقول "لا توجد مشكلـة". وعندمـا خرجت من سيارتي قـال لي: "آسـف! كان ينبغي عليَّ أن أنظر جيدًا قبل أن أخرج من سيارتي".

هـل تصدق ذلك؟ لن أنســى أبدًا هذه الحادثة. ليـس لأنها خاصة للغاية وإنمـا لأنهـا شائعة للغاية. إنهـا تذكرني كيف بسهولـة وببساطة يمكننا جعل الأمور أكثر بساطة وعدم المبالغة في رد الفعل.

ورغـم أن كل موقـف يختلف عن الآخر، يظل المبـدأ الأساسي واحدًا كما هـو: إذا اختـرت أن تتحكم في انفعالاتك - لتستجيب بـدلاً من أن تصدر رد فعل - تستطيع أن تؤثر غالبًا على كل تفاعل مع الآخرين لتحوله إلى الأفضل.

ولكـي تصبح ذا تأثير مطلق، يجـب أن تأتي خطوة التحكم في الانفعالات قبل أية خطوة أخرى وفي كل مرة تتعامل فيها مع الآخرين.

ويقـول "موشيـه جولدبيرجر" في كتابه بعنـوان *Guard Your Anger*: "لقد خلق الله الصدفة وجعل لديها القدرة على تحويل حبة الرمل إلى لؤلؤ. وفـي ذلك قدوة لنا، فكل محنة نمر بها يكون بها العديد من المنح التي يمكن أن نكتشفها وننميها".

كل موقف تواجـه فيه شخصًا غاضبًا، شخصًا يعارضك أو ينتقدك، وكل تحـد محبـط تواجهه، يعد فرصـة لتحصل على نتيجة أفضـل؛ لتحصل على اللؤلـؤ. والخطوة الأولى لتحصل على هذا اللؤلؤ هي التحكم في نفسك، وهذا هو الجزء الوحيد من الموقف الذي في استطاعتك أن تتحكم فيه.

في هــذا الجزء ستتعرف علــى الأهمية البالغة لمقولة "مــاردن" السابق ذكرها. وسيعدك إتقان هذه المهارة لتحقيق النجاح في جميع تعاملاتك مع الآخريــن، وسوف تتعلم من خلال العديد من الأمثلــة الواردة في هذا الجزء كيف تستطيع تحقيق ذلك بتلقائية وفاعلية.

الفصل



الاستجابة في مقابل رد الفعل

في كل مرة تتعامل مع أي خصم محتمل، ستواجه الخيارات نفسها مرارًا وتكرارًا: هل ستستجيب لما يحدث بعقلانية أم سيكون رد فعلك انفعاليًّا؟

رغم أن كلمتي الاستجابة ورد الفعل متشابهتان، فإن الاختلاف بينهما مهم للغاية. ما زلت أتذكر "زيج زيجلار" في أحد برامجه الإذاعية قبل ما يزيد على ٢٥ عامًا وهو يسأل بلكنته الجنوبية المميزة والرائعة: "هل *استجبت* بشكل جيد للعلاج الذي وصفه الطبيب لك، أم *كان رد فعلك* سيئًا؟" ، وهذا يصف الفكرتين بشكل رائع.

أجل، فالشخص *القوي* يتحكم في انفعالاته بدلاً من أن يتركها تتحكم في سلوكياته. والتحكم بالذات مهم وفعال للغاية ليس فقط فيما يتيح لك أن تفعل وإنما فيما يتيح لك أن تكون. وبالإشارة مرة أخرى إلى مقولة "ماردن" المذكورة آنفًا، عندما تشعر بأنك تتحكم في نفسك، فإن هذا يدعم شخصيتك أكثر من أي شيء آخر.

فعندما تصدر رد فعل، تكون هناك عوامل خارجية تسيطر عليك سواء أكان ذلك موقفًا صعبًا أو شخصًا صعب المراس. ولكن عندما تستجيب، فإنك تتحكم في نفسك وفي انفعالاتك.

بعبارة أخرى أو كما يقول أبي: "أنت رئيس نفسك". حينها وفقط حينها، تكون في وضع يسمح لك بالتعامل مع المواقف السلبية المحتملة، وتحولها إلى مواقف إيجابية لك ولكل الأطراف.

على المدى القصير، ستجد نفسك تشعر بالراحة والاسترخاء لأنك تعرف أنك تستطيع التعامل مع أي موقف صعب محتمل أن تواجهه. وستتعامل مع الموقف دون أن تخسر أي شيء وستشعر بالرضا عن نفسك لأنك تعاملت مع الموقف بالطريقة الصائبة.

وعلى المدى الطويل، سيصبح لديك شعور حقيقي - باطنيًّا وظاهريًّا - بالثقة بالنفس نتيجة لقدرتك على التعامل مع عدد كبير من المواقف التي كانت تزعجك بشدة من قبل وربما تفسد عليك يومك كله.

والآن، أستطيع أن أؤكد لك ومن خلال تجربتي الشخصية أن هذا لا يعني أنك لن تخطئ من وقت لآخر؛ ولكنك سترتكب أخطاء قليلة وعلى فترات متباعدة. ودائمًا ستكون مدركًا لما يحدث، مما سيساعدك على ضبط الأمور والعودة إلى المسار الصحيح في المرة القادمة.

إذن، كيف تنمي الوعي للاستجابة؟ بالطريقة نفسها التي تنمي بها أية مهارة أخرى؛ أي من خلال الممارسة. أولاً، ضع لنفسك هدفًا لتطبيق هذا النوع من الوعي. ثم بعد ذلك ضع خطة. على سبيل المثال:

١. تخيل موقفًا تكون لديك فيه فرصة للاستجابة بدلاً من إصدار رد فعل ولاحظ كيف ستتصرف بشكل مثالي. كالمحاكاة التي يستخدمها رائد الفضاء للتدريب، فهذا يصلح كتدريب رائع.

٢. اكتب كلمتي "الاستجابة في مقابل رد الفعل" على ملصقات صغيرة وضعها في أماكن يمكنك أن تراها فيها بشكل دائم مثل التليفون أو جهاز الكمبيوتر أو مرآة الحمام وغير ذلك من الأماكن.

٣. تـدرب على الاستجابة للمواقف الصعبـة والأشخاص صعبي المراس علـى مـدار اليوم واشعـر بالسعادة عندمـا تحقق الفـوز (الفوز على نفسـك!). ولا تنس أن كل نجـاح صغير يدرب عقلك ليستمر على هذا النجاح عند مواجهة المواقف المستقبلية المشابهة.

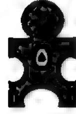
٤. وإذا رغبـت في ذلك، يمكنـك أيضًا أن تسجل الأهداف التي أحرزتها فـي نهايـة اليوم علـى أن تضع درجـات لتقييم نفسك مـن ١ إلى ١٠ (ممتـاز). ولا تشعر بالإحباط عندما تحقق أهدافًا قليلة في البداية. ولكـن اشعر بالسعـادة عندما ترى أهدافك تزيـد كل يوم، وسيحدث ذلك.

لـن تضطر إلى اتباع طريقة التخيل ووضع الملصقات وتسجيل الأهداف هذه إلى الأبد، ولكنك ستواصل اتباعها حتى تحقق مستوى عاليًا من الكفاءة. وبعد ذلك، لن يتطلب الأمر سوى التحلي بالوعي العام لما يحدث.

بالنسبـة للكثيريـن منـا - وأنا مثلكم بالطبـع - تمثل هـذه العملية رحلة مستمرة.

وهي رحلة تستحق الجهد المبذول، تستحقه فعلاً!

الفصل



التعامل بفاعلية مع الاعتداءات اللفظية

تخيل أنك تمسك بسماعة الهاتف وتتفاجأ بنوبة غضب جامحة من الطرف الآخر. أجل، لقد تعرضت لاعتداء لفظي. وبغض النظر عن كون المتصل شخصًا تعرفه جيدًا أو مجرد عميلاً متذمرًا غير راض عن مشترياته، فأنت لا تجيد التعامل مع الموقف.

ويكون رد فعلك إما أن تصرخ بكلمات لا تقل عدائية عن كلمات خصمك أو تتقبل الأمر بسلبية، و تشعر بعد ذلك وكأنك قد نجوت من انفجار ما. وهذا -على سبيل المجاز - ليس بعيدًا عن الحقيقة.

حتى وإن كنت في بداية إتقان مهارة تحويل الخصوم إلى حلفاء، فإنه من المحتمل أن تخطئ عندما تتعرض للاعتداء اللفظي؛ والسبب ببساطة هو التعرض لعنصر المفاجأة نفسه.

كم مرة تعاملت بفاعلية مع الموقف وخففت من وطأته وحولته مائة وثمانين درجة لصالحك؟

لا تتفاجأ

دعنا نر كيف نستعد لهذه الاعتداءات اللفظية لكي لا يستطيع عنصر المفاجأة أن يوقعك في مشكلات بعد الآن. وبعدها سنستعرض اللغة التي يمكنك استخدامها للتخفيف من وطأة الموقف بفاعلية وجعله تحت السيطرة، فبهذه الطريقة ستتمكن من جعل خصمك يفعل كل ما تريده منه.

الخطوة الأولى: انتبه إلى أنك قد تتعرض للاعتداء اللفظي في أي وقت. فأنا لا أعتقد أبدًا أنه يوجد شخص لم يتعرض لهذا الموقف من قبل.

الخطوة الثانية: عليك أن تتمرن ذهنيًّا على موقف تعرضت فيه للاعتداء اللفظي دون إشارة مسبقة أو إنذار. شاهد نفسك بعينك أنت، وأنت تستجيب (لا تصدر رد فعل) بهدوء وتحكم كامل في انفعالاتك ومن ثم تتحكم في الموقف ككل. إذا استطعت أن تفعل ذلك في مخيلتك، فستستطيع فعله في الحياة الواقعية.

بالضبط مثل رائد الفضاء الذي يتمرن على مهمته من خلال تجارب محاكاة الواقع قبل أن يذهب بالفعل إلى الفضاء، وستجد أن التمرن على الموقف داخل عقلك سيجعلك تحرز تقدمًا كبيرًا لإتقان هذه المهارة.

عندما يحدث ذلك على أرض الواقع

ماذا تفعل عندما يكون أحد عملائك أو أصدقائك أو زملائك أو أقاربك يعاني حالة مزاجية سيئة ويتعامل معك على نحو غاضب وصعب المراس ويوجه لك بعض الإهانات اللفظية؟

الخطوة الثالثة: مرة أخرى وقبل أي شيء، عليك أن تستجيب من خلال التحكم في نفسك وانفعالاتك. ابق هادئًا، وخذ نفسًا عميقًا وانصت فعليًّا

لما يقوله الطرف الآخر. فالمقاطعة لن تضيف شيئًا سوى المزيد من الوقود على النار. أظهر الاهتمام لما يقوله، ولكن لا تظهر أية مشاعر سلبية.

الخطوة الرابعة: عندما يتوقف أخيرًا الشخص عن حديثه، استخدم ببساطة كلمات مثل: "أنا ... ربما أكون مدينًا لك بالاعتذار. هل فعلت أو قلت شيئًا أزعجك؟" هناك نوعان من الاستجابة سيلجأ الطرف الآخر لأحدهما.

إن لم يكن هناك شيء يأخذه الطرف الآخر على محمل شخصي ولم يكن الأمر سوى أنه كان يعاني من مزاج سيئ، فإنه سيتفهم ما صدر منه من تصرفات غير لائقة. وربما يستجيب لك بقول شيء على غرار: "لا، أنا آسف. إنني فقط في حالة مزاجية سيئة. فلقد مررت بيوم سيئ".

الخطوة الخامسة: والآن يمكنك أن تنقل إليه تعاطفك معه بأن تقول: "أتفهم ذلك. فأنا تنتابني هذه الحالة مثلك. هل هناك شيء يمكن أن أقدمه لك؟".

حتى وإن كانت لديه شكوى مبررة منك، فإنه حينها - بناءً على إدراكه أنك لست عدوًا له وأنك تريد سماعه - سيريد الاستمرار في المناقشة ولكن بقدر أكبر من الكياسة والعقلانية.

على أية حال، لقد قطعت شوطًا كبيرًا في التغلب على هذا الموقف، وتحويله إلى موقف إيجابي ودون شك حولت الخصم إلى حليف.

عندما لا يكون ذلك كافيًا

عادةً ما يكون ذلك سهلاً ولكن ليس دائمًا. ففي بعض الأحيان، يشعر الطرف الآخر بأن هناك شكوى حقيقية (وربما يكون الأمر كذلك بالفعل) ولا يرضى

باستجابتك له. فهو في حاجة إلى تحقيق ما يريد ويكون صوته عاليًا في أثناء ذلك.

في هذه الحالة، رغم أن الطرف الآخر يرفع صوته، فإنه من المهم للغاية ألا تفعل مثله. ففي الواقع ...

الخطوة السادسة: يجب أن تخفض صوتك.

حتى وإن لم يبدأ الحديث باعتداء لفظي، ففي بعض الأحيان قد يحدث ذلك في أثناء احتدام الاختلاف. فعندما يصبح الحديث أقل ودًّا، وترتفع الأصوات، من الطبيعي أن تعتقد أنك إذا رفعت صوتك قليلاً على الشخص الآخر، فإنه سينصت إليك ويقر بصحة ما تقول.

اعتقاد خاطئ ...

أولاً، لن يسمعك الشخص الآخر على الأرجح بشكل أوضح مما تسمعه أنت. حتى وإن فعل، فإنه لن ينصت إليك.

فلكي يسمعك الآخرون جيدًا يجب أن تخفض صوتك - على عكس ما تظن.

أجل، عندما تتعالى الأصوات، تراجع. تحكم في انفعالاتك، والتزم الهدوء، وتحدث ببطء. وهنا سيتوقف الشخص الآخر ليسمع ما الذي تقوله وسيصبح كل ما تفعله مريحًا.

الآن، يمكنك أن تعبر عن وجهة نظرك بفاعلية وتجعل الطرف الآخر ينصت إليك (انظر الجزء الخاص بالأسئلة التوضيحية ص٧٨) . وعلى الأرجح، سيخفض الطرف الآخر صوته أيضًا. ومن ثم، ستتمكنان من الاستماع لبعضكما البعض. ويحقق كل طرف منكما الفوز.

لكي تستطيع التعامل مع الاعتداءات اللفظية يجب أن تكون *واعيًا* بالموقف؛ أي تكون مدركًا، في هذه الحالة، لكيفية التحكم في انفعالاتك والاستعانة بالهدوء والعقلانية.

في هذه الحالة، ستكون أكثر فاعلية ونفعًا لك وللآخرين. وسيكون التعامل مع الاعتداءات اللفظية مهارة أخرى تعلمت إتقانها.

الفصل



اجعل الهدوء وضعك الافتراضي

يحب الناس التعامل مع من يتحلون بالقدرة على الحفاظ على الهدوء ومراعاة شعور الآخرين؛ ومن ثم يثقون بهم ويحترمونهم ويزيد تأثرهم بهم. وبإمكاننا جميعًا تحقيق ذلك. ولعل ما نحتاج إليه فقط هو أن نغير من وضعيتنا الافتراضية.

في علوم الحاسب، الوضع الافتراضي هو ضبط إعداد معين أو قيمة معينة لمتغير يتم تخصيصه تلقائيًا من خلال نظام التشغيل ويظل فعّالاً ما لم يتم إلغاؤه أو تغييره من قبل المستخدم. (مثال: قامت "سوزان" بتغيير النمط الافتراضي للخط في برنامج معالج الكلمات).

أما وضعك الافتراضي فهو استجابتك الطبيعية - أو على الأرجح رد *فعلك* - تجاه مثيرات معينة. ومثل الحاسوب تمامًا، فإننا نميل إلى التصرف وفقًا للطريقة التي اعتدنا دائمًا التصرف بها أو الطريقة الأكثر تلقائية بالنسبة لنا.

عندما يحدث موقف مزعج، ما وضعك الافتراضي؟ هل تصبح متوترًا أو منزعجًا أو غاضبًا أو عصبيًّا أو شديد الانفعال؟ هل تصرخ أم تصبح

عدوانيًّـا؟ هل تتصرف بعنف؟ هل تفعل ذلـك دون وعي ثم تدرك لاحقًا أنك بالغت في ردة فعلك؛ إن أدركت ذلك من الأساس؟

أم أنك تبقى هادئًا؟ هل تظل متحكمًا في نفسك وتقيم الموقف بعقلانية؟ هل تؤخر استجابتك تلقائيًّا لتتأكد من أنك استوعبت كل شيء بدقة؟

هنـاك علاقة نسبيـة مباشرة بين وضعك الافتراضي فـي أثناء المواقف الضاغطـة وقدرتك على معالجـة المشكلة، والتعايش مـع الحل، وتولي زمام القيادة، سواء قيادة فريق أو مؤسسة تجارية أو مؤسسة خيرية أو أسرة، إلخ. وهذا مهم للغاية. وتذكر:

> هنـاك علاقة نسبية مباشرة بين وضعك الافتراضي في أثناء المواقـف الضاغطة وقدرتك على معالجة المشكلة، والتعايش مع الحل، وتولي زمام القيادة.

التجاوز مهم للنظام

نبأ سـار: كمشغل نظامك الخاص، باستطاعتك تجـاوز وضعك الافتراضي الطبيعي؛ بل وتستطيع مساعدة الآخرين في القيام بذلك.

ومـن الأمثلـة الرائعـة على ذلـك "ليـزا ويلبر"، وهـي واحدة مـن كبار الاستشارييـن بشركـة إيفون (وهـي تحتل المرتبـة الرابعة فـي الشركة في تحقيـق العائـدات علـى مستـوى البـلاد) ومالكة لإحـدى شـركات التنمية الشخصيـة والمعروفة باسم (ذا وينتر إن يو). فـي أحد الأيام تلقت مكالمة هاتفيـة مثيرة للذعر من إحدى الاستشاريات فـي فريقها، والتي كانت تعاني مشكلة "كارثية".

وربمـا تكون قد خمنت من علامتي التنصيص أن المشكلة لم تكن كارثية على الإطلاق. لقد كانت مزعجة، ولكن ليست كارثية؛ ولكن الاستشارية، وفقًا

لوضعهـا الافتراضي الحالي، قـد تعاملت معها بذعر. لذا، عندما تحدثت مع "ليزا"، كانت بالفعل مضطربة وثائرة.

ومـن حسن الحظ أن الوضع الافتراضي الخاص بـ "ليزا" كان مضبوطًا على الهدوء والسكينة. لذا، فقد أرشدتها للتعامل مع الموقف واستطاعتا معًا وضع حل للمشكلة.

لـم تكـن "ليزا" لتقـدر على فعل ذلـك إذا لم يكـن وضعهـا الافتراضي مضبوطًـا علـى الوضع الصحيح، ممـا جعلها أولاً تعيد تأطيـر الموقف الذي تعرضت له هذه الاستشارية.

هـل من السهل دائمًا التعامل مع مـا تلقيه الحياة في طريقنا؟ بالطبع لا. ولكـن بوجه عـام، فإن أية مشـكلات أو تحديات محتملة - سـواء أكنت تقود الآخريـن أو تقـود نفسك فقط -ستكـون أسهل في استيعابهـا والتعامل معها وحلها وتجاوزها بنجاح عندما يتم التعامل معها بهدوء.

ولكن هـل تستطيع عمليًّا أن تغير وضعـك الافتراضي الذي اعتدته لفترة طويلة من حياتك؟

بالتأكيـد. فقط اتبـع هذه الخطوات الست لكي تعيـد ضبط وضعك على الهدوء.

١. قـرر أنـك تريـد أن تتغيـر وأنه مـن الآن فصاعـدًا سيكـون وضعك الافتراضي هو الهدوء.
٢. تخيل بوضوحٍ أنه في المرة التالية التي ستتعرض فيها لموقف مزعج، ستكون هادئًا.
٣. عندما يحدث مثل هذا الموقف، اضبط وضعك على الهدوء.
٤. سامح نفسك إذا هفوت (فجميعنا يفعل ذلك!).
٥. عندمـا تجعل الهـدوء وضعك الافتراضـي، اشعر بالسعـادة الغامرة لأنك فعلت ذلك.
٦. اعلـم أنه طالما فعلـت ذلك مرة، فإن لديك القدرة على فعل ذلك في كل مرة.

تعـد القدرة على البقاء هادئًا بينما لا يكون الآخرون كذلك عاملاً فاصلاً آخـر يحدث تأثيـرًا ويجعلك تقنـع الآخرين بلطـف. كما أنهـا تساعد بشكل هائـل علـى تحويل الخصوم إلى حلفاء. فعلى كل حـال، وكما رأينا في المثال السابـق الخاص بـ"ليزا"، فإن هذا الشخص النادر الذي يحافظ على هدوئه لا يستطيـع التحكم في نفسه وحسـب، وإنما في الموقف كله. وهذا هو القائد العظيم والمؤثر الفعّال.

هـذا يذكرنـي بإحدى الاقتباسـات المفضلة لدي والمذكـورة بأحد كتبي المفضلـة، وهـو كتـاب *As a Man Thinketh* ذلـك الكتـاب الكلاسيكـي الخالـد للمؤلـف "جيمس آلان" والصادر عام ١٩١٥. يقـول الاقتباس: "كلما أصبح الشخص أكثر هدوءًا، تعاظم نجاحه وتأثيره، وقدرته على فعل الخير. فسيصبـح مثل شجـرة مانحة للظل في أرض قاحلة أو ملاذ آمـن في أثناء عاصفة".

وهذا بالضبط ما تمثله "ليزا" لأعضاء فريقها، أليس كذلك؟

التعامل مع الأوضاع الافتراضية الخاصة بالآخرين

منـذ سنـوات مضـت، ومن خـلال استلهام درس خاص من روايـة "جيمس ريدفيلد" الأكثر مبيعًـا *The Celestine Prophecy*، طورت مفهومًا أشير إليـه باسم "الدرامـا الشخصية". وهي *ردود الأفعـال* الانفعالية التي تنتابنا عندمـا نواجه مواقف صعبة، بمـا في ذلك الخلافات بيـن الأشخاص. وهي سلوكيـات غيـر واعية تمامًا - حيث لا ندرك أننـا نتصرف على هذا النحو - تتسبب في اعتقادنا الخاطئ بأننا نتحكم في أنفسنا ونسيطر على الموقف.

وأنـا أظـن أننا جميعنا لدينـا ردود الأفعال هذه بدرجة مـا، وهي تختلف فـي شكلها وفقًا لاختلاف الأشخاص: غضب، ألـم، سيطرة، أو الشعور بأنك ضحية، إلخ.

وقد قادني فهم هذه الدراما الشخصية إلى فهم الأوضاع الافتراضية*.

لقد بدأت أدرك، بداية من نفسي ثم الآخرين، هذه النزعة الخفية لإعادة ضبط الوضع الافتراضي على هذه الدراما الشخصية. ولأنني أعرف أن معظم الأشخاص لا يدركون هذه النزعة، فإنه من المنطقي إمكانية حدوث الخلافات وتزايدها نتيجة لذلك.

وقد بدا لي أنني أستطيع أن أزيد من تأثيري إذا استطعت بوعي أن أعيد ضبط الوضع الافتراضي الخاص بي وأن أعمل بنجاح في إطار الأوضاع الافتراضية الخاصة بالآخرين. ومن خلال ممارسة هذا الأمر على مدار العديد من السنين، أكتشف أن المواقف الضاغطة لا تكون فقط أبسط في التعامل معها، وإنما أستطيع أيضا بسهولة أن أحول الخصوم إلى حلفاء.

وأنت أيضًا بإمكانك فعل ذلك. هناك ثلاث خطوات فقط:

١. عند الحاجة، غير وضعك الافتراضي (باستخدام الخطوات الست السابق ذكرها).
٢. لاحظ واستوعب الوضع الافتراضي الخاص *بالطرف الآخر*.
٣. تعامل مع الوضع الافتراضي للطرف الآخر بالأسلوب الملائم.

دعنا نتناول الخطوة الثالثة عمليًّا عن طريق عرض بعض الأمثلة الشخصية.

قام "جو" بأعمال من أجلي بنظام التعاقد الحر لعدد من السنوات، وهو صديق رائع، ومدهش، وماهر للغاية في عمله. مشكلته الوحيدة – في رأيي – هي وضعه الافتراضي.

عندما يواجه موقفًا صعبًا، فإن وضعه الافتراضي مضبوط عادة على قول: "لا أستطيع". بعبارة أخرى، عندما يطلب منه أداء مهمة معينة، فإنه في الحال يخبرني بأن هذا لا يمكن فعله أو أنه "مستحيل".

* إلى جانب أن حاسبي الشخصي يظل يعيد ضبط النمط الافتراضي للخطوط على مقاس ١٠ ونوع خط Helvetica

هــذا هــو "جو" وهذه هــي الطريقة التــي..... بُرمج عليهــا، ولكن هذا لا يغيــر مــن حقيقة كونه شخصًــا جيدًا، بل ومميــزًا فيما يفعــل، أو حقيقة أنه ساندني كثيرًا.

كمــا أن ذلــك لا يغير مــن حقيقة أن مــا يتعامل معه ليــس مستحيلاً على الإطلاق، وأنه دائمًا ما يقوم بالأمر من أجلي في النهاية!

مــرة أخرى، هذا هو وضعــه الافتراضي. وبدلاً مــن محاولة تغييره، قمت بالتصــرف وفقًا لهــذا السياق. ولأنني الآن أفهم وضعــه الافتراضي، فكل ما أفعله هو الانتظار. فأنا أخبره بما أريد، ثم أنتظر أن يرد عليَّ بأنه لا يستطيع وأن هــذا لا يلائمه وأنه مستحيل، إلخ. ثــم أنتظر بعد ذلك دقائق قليلة بينما هــو يديــر الأمر في عقله (نعم، هو يفعل ذلك كل مــرة) ثم يسألني بعد ذلك كيف *يستطيع* فعل ذلك، ثم يفعله.

وبكلمات أخرى، كان "جو" يتعامل مع ما يراه أمرًا صعبًا بأن يعطي نفسه أولاً مساحــة، فيقــول: "لا يمكنني فعل ذلك". وعندما اعتــدت أن أسأله على الفــور (وبإحباط - فهذا هــو وضعي الافتراضي) لمــاذا لا تستطيع أو أقول: "بالطبع، الأمر ممكن، فقد فعلت ذلك من قبل"، كان ذلك يفزعه ويؤخر الوصــول إلــى حل. بدلاً من ذلــك، فأنا أتركه يستغرق فــي طريقته الروتينية للتصــرف.

طريقة مختلفة لشخص مختلف

"سو" صديقة قديمة لي، وهي لا تعتبرني مرشدًا فحسب، بل وصديقًا موثوقًا به عندما تقرر أن تأخذ مسارًا جديدًا في حياتها. وفي بعض الأحيان، ولأنني ذو صلة وطيدة بها، فإنني أتطوع بتقديم فكرة دون أن تطلب هي ذلك.

وبغض النظر عما أقترحه عليها، فإنهــا تصبح على الفور منفعلة وتنطق بأشيــاء مثــل: "أنا لا أعتقــد أن هذا يصلح لي" أو "إننــي أشعر بعدم الراحة تجاه هذا الأمر".

وهـذا هو وضعها الافتراضي. لذا، فأنا بعد أن أقترح عليها ما أريد، وقبل أن تجيبنـي، أقول بسرعة: "لا تقـرري الآن، فقد ينفعك ذلك أو لا. فكري في الأمر ليوم أو أكثر لكي تقيمي خياراتك".

إننـي أنظـر إلـى عبارات مثـل "لا تقـرري الآن" و"فكري فـي الأمر ليوم أو أكثر" باعتبارها مخرجًا آمنا. بالنسبة للأشخاص مثل "سو"، ممن يهتمون بالتفكيـر فـي الأمر مـن جميع زواياه قبـل تقبل أي فكرة جديـدة، يعد وجود طريـق للهرب مما ينتابهم من مشاعر عاملاً مهمًا في زيادة ثقتهم بأنفسهم والشعـور بالارتياح. فهم لا يشعرون بالضغط، ومن المرجح أن يتعاملوا بدقة مع الخيارات المتاحة في شكل استجابة وليس رد فعل.

وتعد أيضًا عبارة مثل "ربما، وربما لا" مخرجًا آمنا يحول الأمر من اتجاه إلى خيار، كما يمد الشخص بالنوع نفسه من الارتياح.

إن استخـدام هذه الطريقة يساعد "سـو" على اتخاذ القرارات بناء على حسها العقلاني الرائع أكثر من رد فعلها وفقًا لوضعها الافتراضي.

ومعظـم الأشخاص لديهم وضع افتراضي ولهم الحق في ذلك سواء أكان ذلـك ينفعهـم أم لا. وبغض النظر عمـا إذا كانوا أصدقـاء مقربين أو زملاء عمـل أو عملاء محتملين أو غرباء ستتعامل معهـم مرة واحدة، فإذا كان من المهم أن تؤثر عليهم ليتقبلوا طريقة تفكيرك، فأنت في حاجة إلى إقرار ذلك والتصرف بفاعلية وفقًا للإطار الخاص بهم.

وكلمـا كانـت قدرتك أكبـر علـى مساعدتهم علـى التحكم فـي وضعهم الافتراضـي بنجـاح، ستصبح قدرتك أفضـل على القيادة والإقنـاع والتأثير بنجاح، وستحصل على قرارات ونتائج قائمة على الحلول.

بالإضافـة إلـى التصرف بنجـاح وفقًا لوضعهم الافتراضـي، هل يمكنك عمليًا أن تساعدهم على تغييره؟ بالتأكيد، ولكن لا بد أن يرغبوا هم في ذلك. إذا كانـت لديك علاقة بهؤلاء الأشخاص حيـث يسمحون لك بأن تساعدهم، ارشدهم ببساطة إلى الخطوات الست السابق ذكرها.

ولكـن عليك أن تعرف أنـك *لا تستطيع* فعل ذلك فـي أثناء وقت الخلاف مـع الآخرين حين يُحفـز وضعهم الافتراضي، لا بـد ألا يحدث ذلك وهم في حالة انفعالية.

الفصل



التغلب على الغضب

لا يستطيـع أي شخصـ إغضابك. لا بـد أن تعطيه الإذن ليفعـل ذلك؛ ولكنه يستطيع سواء عن قصد أو دون قصد أن يثير غضبك الانفعالي. وفي حين أن الأمر قد يكون صعبًا، فإن من يستطيعون تجنب تأثير الآخرين المثير للغضب هم الأكثر تأثيرًا من الجميع بالتأكيد.

مـا الرابط بين التغلب علـى الغضب* والتأثير المطلـق؟ غالبًا كل شيء. كمـا ناقشنا مـن قبـل، الشخص القـوي هو الشخصـ القادر علـى التحكم فـي انفعالاتـه. ولا بد أن تتحكم فـي انفعالاتك قبل التطلع إلـى تحويل العدو المحتمل إلى صديق أو جعل ذلك الخصم حليفًا لك.

يعـد الغضب سلـوكًا منفرًا للأشخاصـ. ربما تتمكن مـن إجبار الطرف الآخر على الإذعان مـن خلال إبراز مظاهر الغضب، ولكنك لن تحصل أبدًا على الالتزام.

ويتبنـى الأشخاصـ الذيـن يتمتعـون بالحكمة والاحتـرام توجهًـا يتسم بالهدوء، وهذا يثير احترام وثقة الآخرين من حولهم.

---

*من فضلك لاحظ – لمصلحة هذا النقاش – أنني هنا أتحدث عن الغضب غير الصحي. فهناك وقت ومكان للغضب المشروع ـ كأن يُجرح شخص تحبه أو يقع ظلم ما ـ حيث توجه ذلك الغضب بفاعلية للحصول على نتائج إيجابية؛ ولكننا في هذا المقام نناقش فقط الغضب السلبي الذي يؤتي بنتائج عكسية.

ولسنوات عديدة كنت أعاني مشكلة بالغة مع الغضب، وكانت هذه المشكلة أساسها مزيجًا من الأنا وضعف تقدير الذات. فرغم أنني شخص لطيف بالفطرة، عندما أشعر بالظلم، تسيطر عليَّ الأنا وتجعل الأمر شخصيًّا بل وتركز عليه عن عمد.

إن غضبي (بالإضافة إلى ميلي إلى حمل الضغينة) كان من الأمور المدمرة للذات والتي أعرف أنها عند حد معين ستزول. وإلى جانب بعض النواحي الأخرى التي شعرت أنها بحاجة إلى التحسين على مستوى السمات الشخصية، بدأت أعمل على التحول الشخصي. ومن حسن حظي، لم يعد الغضب مشكلة بالنسبة لي. ومعظم الأشخاص الذين يعرفونني الآن ربما لا يشكون أن الأمر كان يمثل لي مشكلة من قبل.

لقد أحدث هذا الأمر فارقًا كبيرًا لي من حيث الشعور بالسعادة الشخصية، بالإضافة إلى قدرتي على التأثير والإقناع ومساعدة الآخرين. والمثل سيحدث معك أيضًا.

تذكر أن الخلايا المكونة لأجسامنا تتلقى جميعها الإشارات من المخ، ومن ثم فإن الآثار الجسمانية - الناتجة عن حمل الضغينة أو أي نوع آخر من الغضب غير الضروري - تكون هائلة. وبالطبع، لم تزعج أي من هذه الآثار الجسمانية الأشخاص الذين استفزوا غضبي في المقام الأول. وعلى العموم، لم يعرفوا ذلك أبدًا؛ ولكن إدراك أنني أشتعل غضبًا نتيجة لكرهي لهم من المؤكد يجعل لهم سيطرة كبيرة عليَّ، أليس كذلك؟ وهذا يذكرني بالمقولة المشهورة المنسوبة إلى "غاندي":

> لا تحمل الضغينة، فهذا يسمح لغيرك أن يسكن في رأسك دون أن يدفع الإيجار.

إن التصميم على ألا تحمل الضغينة حتى وإن كانت تجاه شخص تشعر أنه يستحقها بالفعل، لا يعني أن تتقبل سلوكه. فكما قرأنا، أنت لن تسامحه - أو تتحرر من ضغينتك تجاهه - من أجله هو؛ بل من أجلك أنت.

كما أن هذا لن يؤثر فقط على قدرتك في التأثير بفاعلية على هذا الشخص الذي تحمل تجاهه الضغينة، بل إن الطاقة السلبية التي تنقلها إلى *كل من حولك* - نتيجة لضغينتك تجاه شخص ما - ستجعلك شخصًا أقل جاذبية ومن ثم تتراجع قوة تأثيرك على خلاف ما قد تكون عليه.

الخطوات السبع للتغلب على الغضب

إذا كنت قلقًا لأن الغضب يعد جزًءا متأصلاً في صفاتك الوراثية ومن ثم لن تستطيع السيطرة عليه، فدعني أطمئنك أن هذه ليست مشكلة. وبمجرد أن تدرك ذلك، ستتعجب من أنك سمحت لنفسك أن تحمل الغضب بداخلك كل هذا الوقت. وستصبح سعيدًا للأبد لأنك آثرت ميزة الشعور بالأمان الداخلي، وسيمثل هذا التحول فارقًا جذريًا بالنسبة لك.

ومن ثم دعنا نر الخطوات السبع التي يجب اتخاذها لكي نبدأ هذا التحول.

١. الوعي. فبدون الوعي بوجود المشكلة، فإننا لن نفعل ما نحتاج إلى فعله للتغلب عليها. إذا أدركت أن الغضب مشكلة تؤرق حياتك وعائقًا لفاعليتك على المستوى الشخصي والمهني، فأنا أحييك.

٢. الرغبة. ارغب بصدق في أن تتخلص من الغضب كسمة شخصية. هذا هو مفتاح السر، فبدون الرغبة في التغيير والالتزام بإتمام ذلك بنجاح، لن تكون هذه الطرق ذات فاعلية على المدى الطويل وكأنك تحاول تغطية جرح ملوث بضمادة.

٣. التخيل. ضع تصورًا للمواقف والسيناريوهات التي يمكن أن تحدث (يمكن أن يكون ذلك بناءً على خبرة سابقة) وتستثير غضبك،

ثم حاول أن ترى نفسك وأنت تتعامل معها بأسلوب هادئ وإيجابي وبناء. وكما ذكرنا سابقًا، فإن هذا مشابه لرائد فضاء يستخدم سيناريوهات تحاكي الواقع استعدادًا لأداء مهمته.

٤. **اللعب.** وأعني أن تلعب لعبة من ألعاب العقل. تظاهر بأنك في أوج غضبك. ثم تخيل أن هناك رجلاً ضخمًا للغاية يحمل نظرة شرسة ويمسك ببندقية آلية يدخل عليك الحجرة وينظر إليك ثم يقول: "إذا لم تتوقف عن الغضب حالًا ستوقع نفسك في مشكلة". هل ستكون قادرًا وقتها على أن تهدأ وأن تسيطر على غضبك في الحال؟ أنا لا أعرفك، ولكنني متأكد أنك ستفعل ذلك وبسرعة!

٥. **الإثبات.** إذا استطعت أن تفعل ذلك في هذا الموقف، فأنت تثبت لنفسك أنك قادر على التحكم في غضبك عندما تكون محفزًا بشكل كاف لفعل ذلك. وإذا استطعت أن تفعل ذلك مرة، فأنت تستطيع أن تفعله متى تشاء.

٦. **التطبيق.** في المرة القادمة عندما تتعرض لموقف يجتاحك فيه الغضب وتشعر وكأنك ستنفجر، أولاً كن واعيًا بالموقف. فإذا بدأت تبرر أنك لن تستطيع السيطرة على نفسك، تخيل هذه البندقية الآلية الضخمة التي يهددك بها الرجل. وتذكر أنك تستطيع (واستطعت) أن تهدئ نفسك إذا وجدت نفسك في مثل هذه الظروف. وإذا استطعت أن تفعلها حينها، فأنت تستطيع فعلها الآن. إن رغبتك في التخلص من صفة الغضب يجب أن تكون أقوى من الإشباع الوقتي لأن تدع نفسك تنفجر بالشكل المألوف للغضب.

مرة أخرى وهذا مهم للغاية:

٧ . **ابن على نجاحاتك الصغيرة.** لا يجب أن تنجح بنسبة مائة في المائة من أجل أن تشعر بالسعادة في أثناء مضيك قدمًا في هذا الأمر. فربما في المرات الأولى لا تصبح غاضبًا بالقدر الذي اعتدته. أو ربما تتعامل مع المواقف بهدوء مرتين أو ثلاثًا ثم تخطئ بعد ذلك. ثم تنجح في فعل ذلك مرة أخرى. لا تضغط على نفسك لتكون مثاليًّا في كل شيء. فقط ابذل أفضل ما في وسعك، وسوف تتحسن بمرور الوقت.

هل هذه الخطوات ستساعدك في السيطرة على الغضب ظاهريًّا بينما فعليًّا يظل الغضب داخلك؟ لا، إذا لم ترغب أنت في ذلك، فلن تؤتي هذه الخطوات بثمارها. فيمكنك أن تساعد نفسك في أثناء فعل ذلك عن طريق التركيز على الامتنان لكل ما هو جيد في حياتك. فكلما كنت متناغمًا مع الشعور بالامتنان، قل شعورك بالحاجة إلى الغضب. وإذا كانت لديك بعض المشكلات التي في حاجة إلى حلها قبل أن تتخلص من غضبك، فإن الاستشاري المتخصص دائمًا ما يكون خيارًا رائعًا في هذه الحالة.

إذا كان لديك ميل للتصرف بغضب، سوف تضطر دائمًا أن تظل واعيًا ومدركًا لهذه المشكلة ومثابرًا على حلها؛ ولكن إذا كنت مثلي، فإنك ستجد أنك تحب هذا الشعور الجديد الذي يستحق منك كل هذا الجهد. وستدرك أن الغضب عادة ما يكون خيارًا وأنه ليس خيارًا مثمرًا. وبدونه ستصبح حياتك أكثر سعادة ونفعًا.

الفصل



قوة الإقناع الخاصة بالاستقلال الإيجابي

أنا أطلق على ذلك الموقف الشعوري؛ وهو الحالة الرائعة التي ربما *تفضل* فيها نتيجة معينة، ولكنك لا ترتبط شعوريًّا بهذه النتيجة. بمعنى آخر، أنت تهتم... ولكن *ليس* كثيرًا. فبالطبع، أنت *تفضل* أن تحقق نتائجك المرغوبة فإذا حدث ذلك سيكون رائعًا! ولكن، سعادتك وراحة بالك لا يعتمدان على ذلك.

لماذا يعد هذا الأمر غاية في الأهمية؟ لأنه عندما تنفصل عن النتيجة بطريقة إيجابية، فإنك لن تنزعج من عدم تحقيق ما تريد وحسب، بل *وستزداد* فرصتك لتحقيق ما تريد. وهذا لا يرجع إلى أسباب خيالية أو مبهمة وإنما ينبع من تجارب واقعية.

ومع غياب هذا الارتباط، ستكون قادرًا على التركيز بوضوح أكبر على هدفك دون الشعور بالارتباك النابع من الخوف (فالارتباط متصل *دائمًا* بالخوف). وعندما يرى الآخرون هدوءك وثباتك فإنهم ينجذبون أكثر إليك ولنتيجتك المرغوبة كذلك.

على سبيل المثال، دعنا نقل إنك لديك نقاشًا سياسيًّا مع أحد الأشخاص الـذي تختلف وجهة نظره الحالية عن وجهة نظرك، وبرغم ذلك فإنه مستعد لسماعـك والاهتمام بوجهات نظـرك. فإذا كنت شديد الارتبـاط بأن تجعله يوافقـك الـرأي، فإنك ستجـادل وتتملق وتطيـل الحديث لكـي *تقنعه* بوجهة نظـرك؛ بل ربما يصل الأمـر إلى أن تبدو وكأنك تتعالـى على الآخرين. هذا سيجعـل الطرف الآخـر يتبنى موقفًا دفاعيًّـا، لأنك جرحـت إحساسه بالأنا ومـن ثـم سيتمسك أكثـر بموقفه الحالي وربمـا على نحو أشـد من ذي قبل. هذا بالضبط ما يكون عليه ردود أفعال الأشخاص عندما تتحدث إليهم *بهذه* الطريقـة، ونظرًا لأن معظـم النقاشـات السياسية تدور على هـذه الشاكلة، فمـن السهل أن تعرف السبب وراء أن عـددًا قليلاً من الناس يغيرون وجهات نظرهم في هذه النقاشات.

وعلى الجانب الآخر، إذا استطعت أن تتعامل مع الأمر باستقلال إيجابي، فإنـك ستتحـدث بهـدوء ووقـار. ولأن الشخـص الآخـر يتفهم أنـك تكن له الاحتـرام بغض النظر عـن النتيجة النهائية (بمعنى، سـواء أكان سيوافقك الرأي فـي النهاية أم لا)، فإنه لن يشعر بالحاجة إلى المقاومة وإثبات صحة وجهة نظره ومن ثم سيكون أكثر رغبة في سماع المزيد منك. وكلما كنت أقل ارتباطًا بالنتيجة النهائية، كنت أكثر إقناعًا.

إن مجـرد تكـرار عبـارة مثـل: "لا تكـن شديـد الارتباط، لا تكـن شديد الارتباط، لا تكن شديد الارتباط"، لا يحقق ذلك. إنما يتحقق ذلك من خلال التطبيـق الدائـم والمتأني. ويحدث ذلك من خلال فهـم أن كل ما يحدث في النهاية هو الصائب. وهذا يعني استيعاب أنه إذا لم يتحقق ما نريد لسبب ما، فإنه لم يكن من المفترض أن يتحقق من الأساس.

مـن فضلك لا تظن أنني أشجعك علـى التراخي أو عدم تقدير الأمور حق قدرها لأن *ما هو مفترض أن يحدث، سيحدث، وهذا* هو التفكير السحري.

ابذل كل ما في وسعك من جهد. ثم، لا تكترث بشأن النتائج، فإنك ستشعر براحة البال عندما تعرف أنك قدمت أفضل ما عندك. إن أفعالك هي كل ما تستطيع السيطرة عليه. وبقدر ما تكون قادرًا على إتقان هذا الموقف الشعوري أو إتقان الاستقلال الإيجابي، ستتزايد قدراتك على التأثير والإقناع.

الفصل



فكر قبل أن تتكلم

هــل *استجبت* من قبل لكلمات شخص مــا أو أفعاله بطريقة ساخرة أو بتعليق لاذع، ثم تمنيت في وقتها أن تتراجع عما قلت؟ أعرف أنني فعلت ذلك مرات عديـدة؛ لكنك لا تستطيـع أن تتراجع عما قلت! كل مــا تستطيع فعله في هذه الحالة هو أن تعتذر وتحاول ألا تجعل الأمور تخرج عن نطاق السيطرة.

أحــد أصدقائــي ويدعى "باول مايرز" يقــول إن الكلمــات الغاضبة تشبه الطلقــات الناريــة؛ بمجــرد أن تطلقها لا يمكــن أن تعيدها مكانهــا. لذا، من المفيــد أن تفكــر *قبل* أن تتكلم. التــزم الصمت للحظــة، فبالنسبة لكثير منا لا يأتــي ذلك بشــكل تلقائي. لا بد أن نتــدرب على ذلك ونتخيــل ونستعد قبل أن نتعرضــ لمثل هذه المواقــف. ففي بعض الأحيان، يكون عدم قول أي شيء إطلاقًا (على الأقل لمدة دقيقة أو دقيقتين) أفضل ما يمكن فعله.

بمجــرد أن تصبــح لديــك فرصة للتفكير فــي أثناء تعرضــك لموقف ما، تستطيــع وأنت تسيطر على أفــكارك أن تستفيد من المبــادئ التي ناقشناها في هذا الكتاب.

ورغــم أنه مــن الأفضل أن تتعامل مع الخلاف قبل أن تمتد جذوره، إلا أنه إذا كان الخلاف على وشك الحدوث، فإن الأفضل منه أن تمنعه من الأساس.

عـادة، فـي المواقف التي ينتقدك فيها شخص مـا أو يعدل عليك أو حتى يوجـه إهانــة لك، يكون لديك خيار أن تفكر قبل أن تتكلم. فكر بحذر، قبل أن تطلق هذه الرصاصة اللفظية ولا تستطيع استعادتها مرة أخرى.

هـل تريد أن تقول الكلام المناسب؟ هل تريـد أن تصيغ ردًّا ذكيًّا ولطيفًا يقضـي على المشكلة؟ إذن، أعط نفسـك فرصة. لا تقل أي شيء لمدة دقيقة واحدة، وستنجح في النهاية.

وفوائد التزام الصمت تفوق فوائد المواجهات المباشرة.

لقد قـرأت ذات مرة منشورًا لأحد أصدقائي علـى الفيس بوك، وهو أحد الإخصائيين المحترمين الذين يتميزون بسلوك هادئ وودود. وكان من المثير للاهتمـام بالنسبة لي أن أراه يعتـرف أنه يعاني مما يسميه "نوبة غضب غير فعّالة أو بناءة في شكل رسالة على البريد الإلكتروني كانت طويلة للغاية".

ومـن حسن الحظ، أنه قبل أن يرسلها، كان لديـه الوقت الكافي ليرسلها إلى أحد أصدقائه الذي نصحه بأن يحذفها بدلاً من إرسالها.

وهـذا يظهر لنـا العديـد مـن الخيـارات المتاحـة أمامنا عندمـا نكون غاضبيـن للغايـة، ولا نريد سـوى أن نفجر غضبنا في شخصـ ما عن طريق البريد الإلكتروني.

١. **استخـدم طريقـة "إبراهام لينكولن"**. عندمـا كان الرئيس السادس عشر للولايات المتحدة الأمريكية يغضب في بعض الأحيان، كان يكتب خطابًـا نقديًّا، يفجـر فيه غضبه من كل شيء سلبـي وذميم يرد على ذهنـه. ثم يوقعه بعد ذلك ويختمه ويمزقـه إلى قطع صغيرة بحيث لا يمكن أن يراه الشخص الذي استثار غضبه. كان "لينكولن" يستخدم هـذا الأسلـوب لكي يسيطر على غضبـه، ولم ينو أبـدًا أن يرسل هذه الرسائل.

٢. **انتظـر قبـل أن ترسل**. لا يمكننـي أن أخبرك كم من المرات انتظرت يومًـا كاملاً قبل أن أرسل رسالة إلكترونية، الأمر الذي أنقذني من أن أجـرح شخصًا ما محدثًـا أذى كبيرًا (ربما لا يمكـن إصلاحه) على المستوى العملي أو الشخصي بالإضافة إلى الحرج الذي أشعر به.

إن تأجيل الرسالة يومًا كاملاً سيؤدي إلى تغييرها لتصبح أكثر ودًا وكياسة وفاعلية، أو ربما ستجعلك تدرك أن الرد المناسب هو ألا ترسل رسالة على الإطلاق.

٣. **اطلب المساعدة.** إنني أعتبر كتابة رسائل إلكترونية فعالة موطن قوة لدي. ولكن، قبل أن أبعث بالرسالة وأنا في أوج غضبي، عادة ما أمررها على أحد الأصدقاء الثقة أو أحد الإخصائيين وأطلب منه المساعدة والنقد.

هؤلاء الذين أطلب نصيحتهم يعرفونني جيدًا بشكل كاف ليقيموا الخطاب إذا كان "منطقيًا بالنسبة لي" أو أنه "انفعالي". وعادة ما يغيرون كلمات معينة أو يضيفون بعض العبارات المفيدة؛ وهي العبارات نفسها التي يمكن أن أقترحها على شخص آخر إذا كنت أتناول الأمر بشكل موضوعي بدلاً من أن أكون في مثل هذه الحالة الانفعالية.

ولقد ذكرني ذلك بفكرة أخرى فعّالة ذكرها "دانيال جولمان" في كتابه بعنوان *الذكاء العاطفي*[*] :

> إن المهارة الأساسية في تحفيز السيطرة هي إدراك الاختلاف بين المشاعر والتصرفات وتعلم أخذ أفضل القرارات الانفعالية عن طريق السيطرة أولاً على ما يثير ذلك التصرف، ثم التعرف على التصرفات البديلة وما يمكن أن ينجم عنها قبل القيام بالتصرف.

رائع!

إذن، اكتب البريد الإلكتروني ولكن لا ترسله مباشرة، على الأقل ليس الآن! ليس قبل أن تسيطر على انفعالاتك وتتفهم عواقب أفعالك وتستعين بأحد الخيارات المذكورة آنفًا.

---

* متوافر لدى مكتبة جرير

الفصل



اتفق على ألا تتفق

يعد عدم اتفاق الآراء واحدًا من أصعب التجارب الشعورية على الإطلاق. ففي هذه الحالة قد يكون *الخصم* أحد زملاء العمل أو عضوًا في جمعية خيرية تنتميان إليها أو ربما يكون على الأرجح صديقًا قديمًا أو حتى أحد أقاربك. فأنت تشعر أنك تتشبث بقوة بإحدى الأفكار أو المواقف المعينة، وهم يتشبثون بأفكارهم ومواقفهم أيضًا. ومن سوء الحظ، أن كليكما رؤيته مخالفة تمامًا للآخر. وبغض النظر عن مدى قدرتك على الاستفادة من المبادئ والطرق التي ذكرناها في هذا الكتاب، فإنهم لا ينوون تغيير وجهة نظرهم إطلاقًا.

وفي بعض الأحيان، لا تنجح في تغيير وجهة نظر أحدهم ليأخذ صفك في موضوع ما. ونظرًا لأن الاستنتاج الصحيح أو وجهة النظر السليمة واضحة لك، وأنت مقتنع بها بقوة، فإن الخلاف في هذه الحالة يستنزف مشاعرك ويسبب لك الإحباط والاستياء والغضب؛ ولكن يظل الأمر كما هو عليه.

مرة أخرى، لنأخذ الحوار السياسي مثالاً.

فبرغم التحذيرات المألوفة بخصوص عدم مناقشة الآراء السياسية داخل الأوساط الاجتماعية الراقية، فمن المنطقي إذا اعتقدنا في أهمية

موضوع ما لمصلحة الوطن، فإننا نطرحه للنقاش بتلقائية لنقنع به الآخرين. وعندما نبدأ الحوار بالطريقة الصحيحة ويكون الطرف الآخر مستعدًّا للحوار، لا يكون هناك داع لإلغاء هذه المناقشة.

إن الكيفية التي تبدأ بها عملية الإقناع مهمة. سواء أكان هذا النقاش بخصوص خلاف في الآراء السياسية أو أي خلافات أخرى، فمن المرجح أن تنجح أكثر حين تبدأ الحوار بالتعبير عن احترام الطرف الآخر بدلاً من توجيه النقد اللاذع وإثارة الغضب.

أنا شخصيًّا أجد أن الجدال القائم على الشد والجذب الذي ألاحظه على شبكات التواصل الاجتماعي حول السياسة مليء بالإهانات الشخصية والعدائية والشراسة تجاه المخالفين في الرأي، وهذا أمر محبط بشدة. وأشك أن هذا الجدل يغير هذه الآراء أبدًا، ولكني لا أشك أبدًا في أن هذا الجدل يضر بالصداقات (أو حتى الصداقات المحتملة) ويفقدها للأبد.

بالطبع، حتى الخلافات القائمة على الاحترام والمنطق من الممكن ألا تحقق الإقناع في النهاية. وأعتقد أن السؤال في هذا المقام ليس: "هل يجب علينا التحدث في موضوع معين؟"، وإنما السؤال: "متى يجب علينا *التوقف* عن التحدث في هذا الموضوع؟".

أعتقد أن الإجابة: عندما تصل أنت والطرف الآخر إلى مفترق الطرق، في هذه الحالة الاستمرار في النقاش لن يفيد علاقتكما؛ بل على العكس سيضر بها. وفي هذه الحالة من الأفضل أن نتفق على ألا نتفق، فهذا يعطي للشخص الآخر الحق في أن يؤيد وجهة نظر أخرى لا *تؤيدها* أنت.

وإحدى فوائد هذا الاتفاق هي جعل الآخرين أكثر تقبلاً لأفكارك الأخرى عندما تتناقش معهم ثانية. وربما تفكر مرة أخرى في آرائهم مستقبلاً. وهذا لن يحدث أبدًا إلا إذا كانوا يثقون بأنك في النهاية تحترم حقهم في أن يؤيدوا ما يريدون.

حقًّا، عندما يعرف الطرف الآخر أنك لن تكرهه أو تتنمر عليه لكي يقبل وجهة نظرك، فإنه سيكون أكثر انفتاحًا لاحتمالية تقبل وجهة نظرك. وستستطيع أنت أن تقنعه بوجهة نظرك بشكل كاف.

لذا، اعرف جيدًا ماذا تقول وكيف تقوله ومتى تتوقف عن الحديث أيضًا.

الفصل



فكر في مصدر النقد

كونــك قائدًا أو ذا تأثيـر مطلق يعرضك للنقد، ويعد ذلك جزءًا من متطلبات عملــك. ومن ثم، فـإن تعلم التعامل مـع النقد وتطوير نفسـك من خلاله هو مفتاحك لزيادة تأثيرك.

وعندمـا أسترجع فترة الدراسة بالجامعة، أتذكـر أنني كنت مشتركًا في مجلس أمناء الكلية. وأي شخص يشارك في الحياة العامة - سواء أكان ذلك على مستوى الدراسة أو علـى مستوى الحياة الواقعية، فإنه عرضة للاستماع إلـى آراء لا تحتـوي دائمًا على مجاملة. وفي تلك الفتـرة، كنت أميل إلى أخذ النقد على محمل شخصي، الشخصي جدًّا!

وعادة ما كنـت أشتكي إلى أصدقائي "بروس" و"جو" من هذه "المعاملة غير المنصفة".

وفي ذلك الوقت، كان "بروس" رئيسًا لاتحاد الطلبة وكان "جو" مساعدًا لـه، وأكثـر مـا كان يعجبني فيهمـا أنهما كانـا لا يأخذان النقـد على محمل شخصي.

فعندمـا أشتكـي من بعض الانتقـادات التـي أتلقاها، كان "جـو" يقول ببساطـة: "بوب، فكر في المصدر! " بعبـارة أخرى، قبل أن تنزعج، عليك أن تحدد إلى أي مدى أنت تهتم برأي هذا الشخص.

ففي الواقع، يعد التفكير في مصدر النقد من الأمور الجيدة بغض النظر عن السياق. فعندما نتلقى تقييمًا مزعجًا، ويكون ما يقوله المصدر ليس له معنى وليس له أساس من الصحة، فإنه يمكنك أن تتقبله بهدوء دون أن تعيره كامل انتباهك (وذلك بالطبع في حالة ما لم يكن هذا الشخص لديه وجهة نظر صحيحة. فمن النضج أن تتحكم في مشاعرك للدرجة التي تستطيع عندها أن تفكر بوضوح دون أن يتدخل شعورك بالأنا في الأمر).

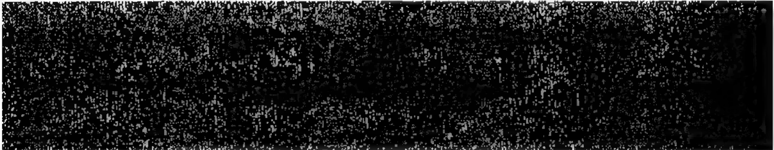
على الجانب الآخر، إذا كنت تعرف أن مصدر النقد شخص منطقي وواضح التفكير، وإذا كنت اتفقت من قبل معه في بعض وجهات النظر، فمن المفيد أن تعير هذا النقد انتباهك. ولست مضطرًا لتأييده، ولكن من المفيد أن تتعامل مع الأمر من وجهة نظر الطرف الآخر.

حتى وعندما تتعامل مع نقد شخص ما بجدية، فلا ينبغي عليك أن تأخذه على محمل شخصي. فهذا المفهوم يختلف عن ذاك، وسيكون ذلك فرصة رائعة للتمرن على التحكم في انفعالاتك.

أولاً، تمرن على تحديد ما إذا كان هذا النقد يستحق أن يؤخذ بجدية أم لا. إذا كان كذلك، تصرف وفقًا لذلك، وكن مستعدًّا لإحداث تغييرات. ثانيًا، تمرن على ألا تأخذ الأمور على محمل شخصي، بغض النظر عن مصدر النقد.

على أي حال، فكر في مصدر النقد.





استيعاب التعارض بين منظومات المعتقدات

تجنب مواقف سوء التفاهم الخطيرة

إن مدى تفكيرنا وتصرفاتنا مقيد بما نفشل في ملاحظته، ونظرًا لأننا نفشل في ملاحظة فشلنا في الملاحظة، فليس بأيدينا الكثير لنتغير؛ حتى نلاحظ كيف يؤثر فشلنا في الملاحظة على تشكيل أفكارنا وتصرفاتنا.

- آر .دي. لينج (عالم نفسي أسكتلندي، ١٩٢٧_١٩٨٩)

ما أعتقد أنك سمعته ليس هو ما تعتقد أنني قلته.

- مجهول

قبل بضع سنوات، كان أحد أصدقائي يفكر في الانتقال إلى المنطقة التي أقطن بها وسألني عما إذا كان منزل معين - يفكر في شرائه - قريبًا من

البحـر أم لا. فقلـت له: "لا، إنه بعيد جدًّا"، ولذا قـرر أن يصرف نظري عن الانتقـال للمنطقة. وعندما جاء هو وزوجتـه في زيارة لي طلبا مني أن أذهب بهمـا إلـى المنزل حتـى يستطيعـا معاينته. وعندمـا شاهداه قـال صديقي: "أعتقد أنك قلت إنه ليس قريبًا من البحر".

أنا: "إنه ليس كذلك".

هو: "بل إنه كذلك".

أنا: "كلا، ليس كذلك!".

هو: "بلى، هو كذلك".

(لا، لـم يخـرج أحد منا لسانـه للآخر لإغاظتـه كما يفعـل الأطفال بعد الدخول في جدال طويل).

دعنا نحلل ذلك الموقف. الحقيقة أن هذا المنزل بالفعل يبعد عن البحر بمسافة تُقدر بأحد عشر كيلومترًا. أنا أعيش في مدينة جوبيتر بولاية فلوريدا، وأبعد عن البحر بمسافة بنايتين، ولذا أشعر أن هذه المسافة بعيدة جدًّا عن البحـر. أما هـو فيعيش في وسط غرب الولايات المتحـدة ولذا يشعر أن هذه المسافة ليست بعيدة.

لقـد نشأ سـوء التفاهم هذا مـن اختلاف منظومة المعتقـدات الخاصة بـكل منا. لماذا لم يفكر كلانـا في أن يذكر للآخر المسافـة بالضبط؟ ربما لأن كلينـا افترض أن الآخر لديه الرؤية نفسها، وهذا هو الفخ التقليدي الذي تنصبه منظومة المعتقدات الخاصة بكل واحد منا.

إن منظومـة المعتقـدات تعنـي ببساطـة الطريقـة التي نرى بهـا العالم مـن حولنا. على عكـس *الحقيقة*، التي تمثـل واقعًا موضوعيًّا، فـإن منظومة معتقداتنـا الشخصيـة - وهـي مزيج من النشـأة والبيئة وكل شـيء نفذ إلى

عقولنا منذ الميلاد - هي المسئولة عن تلوين الحقيقة وإمدادنا بالتفسيرات المختلفة للحقائق.

ورغم أن منظومة معتقداتنا تكونت في وقت مبكر، إلا أن جذورها تمتد إلى وقت سحيق.

فمنذ اللحظة التي هبط فيها الإنسان على كوكب الأرض، كانت المعتقدات تمثل عنصرًا مهمًّا بالنسبة للأفراد والقبائل التي يعيشون فيها. ومن حسن الحظ أن الأمور تغيرت والحياة أصبحت أسهل بشكل ملحوظ.

فبينما كان من الضروري لأجدادنا - سكان الكهوف - أن يعرفوا ما إذا كانت صيحة معينة تعني احتمالية وجود طعام أم تعني احتمالية وجود حيوان مفترس في المكان (ومن ثم تأتي أهمية صنع القرارات الكبرى بناءً على قدر محدود من المعلومات)، فإن هذا الأمر لم يعد يمثل لنا أهمية كبرى.

ورغم ذلك، فإننا لا نزال نأخذ الكثير من القرارات بالطريقة نفسها.

ولا يعني وجود معتقد معين كجزء من منظومة معتقداتنا أنه معتقد سيئ. فكثير من معتقداتنا قيم للغاية بل وفي صالحنا.

وإنما تحدث المشكلة حين نفشل في *ملاحظة* منظومة معتقداتنا في أثناء تطبيقها والعمل وفقًا لها. ومن ثم نتصرف وفقًا لجميع معتقداتنا، حتى وفقًا للمعتقدات التي ليست في صالحنا بل والتي يمكن أن تسبب لنا، وللآخرين أيضًا، ضررًا.

فرغم أن القصة التي ذكرتها في البداية قد تكون مسلية ولم ينتج عنها إلى حد ما ضرر، فإن الأمر لا يكون كذلك دائمًا. فكثيرًا ما تنجرح المشاعر، ولا يسير العمل بشكل جيد، ويشعر أعضاء فريق العمل بالإحباط ويتم التشكيك في نوايا الأصدقاء، كل ذلك لأن طرفي العلاقة (أو مجموعة الأطراف المشتركة) يقيم كل ما يعنيه الطرف الآخر وفقًا لمنظومة المعتقدات الخاصة بكل طرف منهما؛ أو أنهم يفترضون أن المعنى الذي يقصدونه فهمه الطرف أو الأطراف الأخرى.

وخلال فصول هذا الجزء من الكتاب، سنتناول العديد من الأمثلة على هذه المشكلة الاجتماعية الشائعة. إن مفتاح سر النجاح في التصرف وفقًا

لمنظومات المعتقدات المختلفة يكمن في الإدراك المستمر أنها تلعب دائمًا دورًا فعالاً، ودائمًا ما تشارك في كل فكرة وأي كلمة أو حديث أو أي خلاف أيضًا .

وكما قال الكاتب المسرحي "جورج برنارد شو": "تتمثل مشكلة التواصل في توهم الأشخاص بحدوثه بالفعل". ونحن كبشر نميل إلى أن نظن أن الآخرين يفكرون ويشعرون بالطريقة نفسها التي نفكر ونشعر بها. ولكننا عادة ما نخطئ في هذا الاستنتاج. فالأشخاص من حولنا يتصرفون وفقًا لمنظورهم الفكري الخاص ورؤيتهم للعالم، ونحن نتصرف بالطريقة نفسها أيضًا. ومن دون استيعاب ذلك، فإننا سنقع فريسة لنفس المستوى من سوء التفاهم وعدم التواصل كأي شخص آخر.

وهذه هي حقيقة والمقولة الرائعة الخاصة بـ"آر. دي. لينج"، الذي بدأ بها هذا الجزء، تؤكد على ذلك.

إن إدراك ذلك فعليًّا لا يجعل فقط حياتك أكثر سعادة، وإنما سيمدك أيضًا بميزة فريدة ألا وهي: أنك ستكون أحد القلائل الذين يفهمون... أنه لا أحد يفهم بالفعل حقيقة الآخر.

وفي هذا الجزء، لن تقدر فقط أهمية هذا الإدراك، وإنما ستتعلم كيف تتصرف من خلاله لكي تجعل من نفسك شخصًا يتمتع بقدر كبير من الحكم والتأثير المطلق.

الفصل



منظومة المعتقدات –
المشكلة والحل

لماذا يتحول عادةً الشيء الذي نكون متيقنين من معرفته تمامًا.. إلى اعتقاد خاطئ في النهاية؟ لأننا كبشر، نأخذ قراراتنا ونبني أحكامنا على قدر محدود للغاية من المعلومات، والتي تخضع لسيطرة منظومة معتقداتنا الشخصية.

ولكي نتعامل مع منظومات المعتقدات بفاعلية، من المهم للغاية أن نستوعب الاختلاف بين المعتقد والحقيقة.

إنني أعرف المعتقد بأنه هو الحقيقة التي يفهم الشخص أنها حقيقة. ما الذي يعنيه هذا بالضبط؟

الحقيقة في حد ذاتها هي واقع، فهي في حد ذاتها محايدة لا يصحبها مشاعر، ويمكن اعتبارها جيدة أو سيئة وفقًا للسياق والموقف والنتائج والأشخاص المتورطين فيها.

على سبيل المثال، الحقيقة هي أن الجاذبية موجودة بالفعل. وأنت لست في حاجة إلى تصديقها لكي تصبح حقيقة. إنها قانون من قوانين الطبيعة، إنها الحقيقة! وهي تبدو جيدة عندما تحميك من التحليق في الهواء على

ارتفاع آلاف الأميال ضد رغباتك. ولكنها يمكن أن تبدو سيئة عندما تسقط من الدور السادس بإحدى البنايات.

إن رؤية الكثير من المواقف الاجتماعية على أنها سيئة أو جيدة أو حتى على النحو الصحيح، ليس دائمًا أمرًا سهلًا لأن منظومة معتقداتنا غير موضوعية على الإطلاق.

فبمجرد أن تتكون معتقداتنا الأساسية، يكون من الصعب للغاية (ولكن بالتأكيد ليس من المستحيل) أن تتغير وذلك لأنها تعمل في الأساس دون وعي منا ووفقًا لقواعد اللاوعي، كما أنها تسيطر على تصرفاتنا دون حتى أن يدرك معظمنا ذلك!

بطريقة أخرى، عمليًّا يتخذ كل منا تقريبًا جميع قراراته ويضع افتراضاته دون حتى إدراك السبب وراء ذلك.

لست مدركًا لكونك غير مدرك

هذا الأمر لا يعرفه ٩٩,٩ في المائة من الأشخاص الذين تتعامل معهم أو تلتقي بهم مصادفة، فهم عبيد افتراضيون لمنظومة المعتقدات التي لا يتدخلون في تكوينها؛ بل إنهم لا يدركون من الأساس أنها لديهم، وفي الغالب ينطبق الأمر ذاته علينا أيضًا.

وكما ذكرنا سابقًا، ليست جميع معتقداتنا التي اعتدناها ضارة، ولكن الكثير منها كذلك.

في أكثر كتبه مبيعًا أوضح "راندي جيج" بالتفصيل الكيفية التي نصاب بما يعرف "بفيروسات العقل"، اعتمادًا على وجود معتقدات دون أن نعي عادةً بكونها سلبية أو مقيدة حتى أننا لا ندرك وجودها من الأساس. وبمجرد أن تصاب بمثل هذه الفيروسات، فإنها يمكن أن تدير نظام التشغيل الخاص بك ككل.

وفي أحسن الحالات، تؤثر على الطريقة التي نرى بها الحقيقة، وفي أسوئها تجعلك تهدم ما حققته من نجاح.

وكما قال "بيندار" - الذي قام بدور المعلم في كتاب *The Go - Giver* الذي شاركت في تأليفه مع "جون دافيد مان" - لأحد طلابه "جو": "إن المظاهر يمكن أن تكون خادعة، والحقيقة أنها دائمًا ما تكون كذلك".

والسبب وراء أنها خادعة يرجع -كما يقول المثل -إلى أننا لا نراها كما تكون، ولكن نراها كما نكون نحن. فنحن نراها من منظور منظومة معتقداتنا الشخصية.

وسواء أكان الشخص قد نشأ في ظل العلاقات الودودة أو العلاقات المتعسرة أو المتعسفة، فإن هذا هو غالبًا ما يؤمن بأنه حقيقة كل العلاقات.

وإذا ما كان الشخص قد تعلم أن المال شر وأن الطريقة الوحيدة لتصبح ثريًّا هي أن تستغل الآخرين، أو أن المال هو ببساطة نتيجة ما تضيفه من قيمة كبيرة إلى حياة الآخرين، فإنه غالبًا ما يؤمن أن هذه هي حقيقة المال.

وسواء أكان الشخص قد نشأ على المواقف التي تحمل الفوز لطرف والخسارة لطرف آخر أو أن المواقف التي تحمل الفوز لجميع الأطراف ذات قيمة كبيرة، فإنه عادة ما يؤمن أن هذه هي حقيقة التعامل مع الآخرين.

ونظرًا لأن هذه هي المعتقدات التي يؤمنون بها، فإنهم دون وعي منهم سيغيرون اتجاه الحقائق وفقًا لمعتقداتهم. حتى وإن كان ذلك يمثل عائقًا في طريق سعادتهم الشخصية.

آسف على قسوتي في مصارحتك بهذا الأمر؛ ولكن عندما تستوعبه، فإنه سيتضح لك فجأة لماذا يفعل الأشخاص ما يفعلون ويتصرفون كما يتصرفون ولماذا يعانون من عدد كبير من الخلافات الشخصية.

الحل بسيط؛ أجل بسيط، وليس سهلاً.

والحل هو أن تكون مدركًا لذلك. فبينما تتعرف على منظومة المعتقدات والنتائج الناجمة عنها، عليك أن تبقى مدركًا بوعي. لاحظ أن كل ما يقوله الشخص أو يفعله (وهذا ينطبق عليك أيضًا) هو نتيجة لمعتقد معين. ثم اسأل نفسك هل كان هذا المعتقد الذي نجم عنه هذا الفعل نابعًا عن وعي أم عن غير وعي؟

وبمجـرد أن تبدأ في فعل ذلك، لاحظ التغييرات التي ستطرأ على حياتك وقدراتك علـى التواصل مع الآخريـن بإيجابية، بالإضافـة إلى قدراتك على التأثير والإقناع.

الأسئلة الأربعة التوضيحية

فـي المـرة القادمـة التي تواجـه فيها خلافًـا اجتماعيًّـا أو مشكلـة مع أحد الأشخاص، اطرح على نفسك هذه الأسئلة:

١. كيف تشوه منظومة معتقداتي الشخصية حقيقة الموقف؟
٢. كيـف تشـوه منظومة المعتقـدات الشخصيـة للطرف الآخـر حقيقة الموقف؟
٣. ما الأسئلة التي يمكن أن أطرحها على الشخص لأوضح مدى استيعابي لنسخة الحقيقة الخاصة به (منظومة معتقداته)؟
٤. مـا المعلومـات التـي يمكـن أن أقدمهـا للشخـص الآخـر لتوضيـح مـدى استيعابـه لنسخـة الحقيقة الخاصـة بي (منظومـة معتقداتي الشخصية)؟

وكمـا تقول الحكمة، فإنه خلال أي خلاف بينك وبين شخص آخر، غالبًا مـا يكون هنـاك ثلاث حقائـق: الحقيقة التي تعتنقهـا والحقيقة التي يعتنقها الشخـص الآخـر والحقيقة *الفعليـة*. (حقًّـا، إن النوعيـن الأول والثاني من *الحقيقة* هما مجرد *معتقدات*).

ومن خلال طرح الأسئلة والتبـادل الدقيق للمعلومات، يمكنك أن تكتشف الحقيقة الفعلية، مما يؤدي إلى الفهم والاحترام والشعور بالراحة والثقة.

الفصل



"كيف تُعَرِّفُ...؟"

فـي أحد الدروس التي تتناول عمليـات التفكير، سأل المعلم طلابه من منكم سيتضايـق إذا نـاداه شخص ما بـ "عصـا الماشية". بعضـ الطلاب رفعوا أيديهـم وبعضهم الآخر لم يفعل. في النهايـة، سأل أحد الطلاب المعلم عما إذا كان هو سيتضايق إذا حدث معه ذلك أم لا.

فأجـاب المعلـم: "لا أعرف، ولكن أول شيء سأقوم بـه هو أن أسأله ماذا تعني بـ"عصا الماشية"؟

غالبًا مـا يكون أبسط صور سوء التفاهم هي التي تسبب أكبر الخلافات، ونظـرًا لأنـك أصبحت مـدركًا لمنظومة المعتقـدات التي تلعـب دورًا في كل المواقـف التي تتعرض لها، ربمـا ستنجذب إلى الخوضـ مباشرة في الأمور الصعبة؛ أي الرغبات العميقة والمخاوف الصامتة؛ ولكن خطوتك الأولى هي أن تتحرى المصطلحات التي تستخدمها. فإن سوء التفاهم قد يحدث نتيجة لاستخدام كلمات معينة يختلف الأشخاص في تعريفها.

وممـا يزيد الأمور صعوبة ألا يدرك أطراف العلاقـة أنهم يُعرفون الكلمة نفسهـا بطريقة مختلفـة. بعبارة أخرى، نظـرًا لأن كلا الطرفين يعتقد أنكما تتحدثان عن الشيء نفسه، فربما لن تدرك نقاط الخلاف بينكما.

علـى سبيل المثـال، يقول "ديـف" لشريكته فـي المشروع بنبـرة ملحة: "مارجريت، لا بد أن ننتهي من تلك العروض في القريب العاجل، لذا لا بد أن نخطط بناءً على ذلك". ووافقت "مارجريت". لذا، بقيت ساعات إضافية فـي العمل لتنجز الجزء الخاص بها، ولكنهـا وجدت في اليوم التالي أن ديف لم ينته من أي شيء في الجزء الخاص به.

فقالـت بغضـب: "ديـف، أعتقـد أنك قلـت إنه علينـا أن ننتهـي من هذه العروض في القريب العاجل. لقـد فاتني موعد اصطحـاب ابني إلى تمرين الكرة الليلة السابقة من أجل أن أنتهي في الموعد المحدد".

فقال لها "ديف" في حرج: "عندما قلت في "القريب العاجل"كنت أقصد خلال الأسبوع المقبل أو نحو ذلك".

هنـاك محـركان أساسيـان يلعبـان دورًا في هـذا الموقـف. أحدهما هو مـا أشرنـا إليه سابقًـا على أنه منظومـة المعتقدات. لأنه بنـاء على تجاربنا السابقـة، نعتقد أن شيئًا ما – في هذا المثال كلمة القريب العاجل – له معنى محدد ونتوقع أن الجميع لديهم المعنى نفسه.

والمحـرك الآخر هـو ببساطة أن الكلمات لها معـان مختلفة وكلمات مثل القريـب العاجل هـي كلمة تصوريـة بطبيعتها. اخلط هذيـن المحركين معًا وستحصل على وصفة كارثية.

إذن، ماذا تفعل؟

ابحـث عن كلمات أو أفـكار غير موضوعية مثل: قريبًـا، عادة، فيما بعد، وشيـكًا، طويلاً، وتعود على طرح هـذا السؤال: "كيف تُعرف....؟" أيًا ما كان الشيء. ويمكنك أيضًا أن تسأل "ماذا تعني بـ...؟"

علـى سبيـل المثال، تقتـرح "مارجريت" علـى "ديف" أن يكـون العرض مختصرًا. ويكون من مصلحة "ديف" أن يسأل: "فقط من أجل توضيح الأمور لي، كيف تعرفين مختصرًا؟" فتوضح له "مارجريت" أن كلمة مختصر تعني صفحتين فقط في هذه الحالة.

يمكنـك أن تستخدم هذه الطريقة عمليًّا فـي أي شيء. إن طريقة طرحنا للأسئلة لها بالطبع علاقة وطيدة بمدى تأثيرها وتقبلها. يجب أن يُطرح هذا

السؤال، ويصل إلى الطرف الآخر بطريقة تحفز المشاعر الإيجابية لدى الشخص الآخر وليست المشاعر الدفاعية وكأنه يتم التشكيك في دوافعه.

عرف مصطلحاتك واطلب من الآخرين أن يفعلوا المثل، فهذه طريقة فعّالة لتجنب حدوث سوء التفاهم.

الفصل



تحمل مسئولية التواصل

في كتابه *العادات السبع للناس الأكثر فعالية** ذكر د. "ستيفين كوفي" العادة الخامسة ألا وهي "اسع إلى فهم الآخرين أولاً، ثم اسع إلى أن يفهموك". ويا لها من نصيحة رائعة!

هذه النصيحة، عندما نتبعها، ستجعل علاقاتنا أكثر فاعلية.

دعنا نتناول هذه الفكرة القيمة التي طرحها د. "كوفي" وكيفية تطبيقها، ثم نتأكد بعد ذلك من اتخاذنا الخطوة الملائمة والضرورية.

من المهم أن تفهم الشخص الآخر بنفس قدر أهمية تأكدك من أنك نقلت وجهة نظرك بالشكل الملائم الذي يمكن الطرف الآخر من فهمك واستيعاب ما تعنيه بقولك.

لذا، عندما نتحدث عن التواصل الفعّال، فإن مسئوليتنا أن نتأكد من أن الطرف الآخر يفهم رؤيتنا أو رغبتنا أو حاجتنا.

سأظل دائمًا ممتنًا لأحد معلميَّ الذي أخبرني:

عندما يخطئ الصياد إصابة الهدف، فهذا ليس خطأ الهدف.

---

* متوافر لدى مكتبة جرير

فبقـدر ما نرغب فـي بعض الأحيان (فقـط في بعض الأحيـان) أن يقرأ الآخـرون أفكارنـا، إلا أنهـم لا يستطيعون ذلك، ونظرًا لأننـا نأتي من أماكن مختلفـة ونحمل منظومـة معتقدات مختلفة، فـإن احتمال معرفـة الآخر لما نعنيه بالضبط دون توضيحنا لذلك يكون محدودًا للغاية.

ونحـن لا نتوقع أن يحمـل الآخرون هذا العبء على عاتقهـم، وإذا توقعنا ذلك، سنصاب بالإحباط.

لـذا، إذا كان هدفنا هو أن نكـون ذوي تأثير قوي وفعّال بقدر ما نستطيع، لا بد أن نتقبل هذه المسئولية.

إحدى الطرق الفعالة لتحمل المسئولية هي تحقيق هدف التواصل بنجاح وهـي أن نتجنب إرسال - أو تلقـي - رسائل مختلطة. فهذا أمر خطير عندما يتعلق الأمر بالتواصل الفعّال.

وأحد أنواع هذه الرسائل المختلطة هو أن يقول شخص شيئًا ما، ثم يتبعه بالنقيض. على سبيـل المثال، تقول لأحد موظفيك: "آل، أريد الحصول على النظـارات نهاية الأسبوع، ولكن لا تتعجـل إذا كان ذلك سينتج عنه أداء دون المستوى".

حسنًـا مـا الـذي يعنيه ذلـك بالضبط؟ هل يعنـي أن نهايـة الأسبوع هي الموعـد النهائي أم أن الأولوية للجودة؟ ماذا يحدث إذا لم يكن ممكنًا الوفاء بالموعـد النهائي والحفاظ على الجودة العاليـة، لأي سبب كان؟ إذا لم يكن "آل" يعـرف بشكل كاف كيف يطرح أسئلة توضيحية، فإنه من المحتمل أنك ستتسلـم نظارات فات ميعاد تسليمها إلى العمـلاء أو أن الجودة ستكون دون المستـوى. لا تعتمد على "آل" لكي يقرأ أفكارك وأن يفهمك بديهيًّا. إنه يمثل الهدف، فإذا أخطأت في إصابة الهدف، فلن يكون ذلك خطأه.

نـوع آخر مـن الرسائل المختلطـة هو أن تقـول شيئًا بينما نبـرة صوتك ولغـة جسدك تقول شيئًا آخر. فعندما تقـول: "لا توجد مشكلة. أنا لا أمانع". بينمـا تبدو نبرتـك متحفظة وشفتـاك مزمومتـان وجسدك مشـدود. فهذه رسالة مختلطة.

فهـذا يحمل أكثر من معنـى، وبما أنك لا تتوقع أن يفهم الآخرون رسائلك المختلطة ،فإنـه يجب عليك أن تتبع عادة التوضيح للآخرين. إن طرح بعض الأسئلـة البسيطـة مسبقًـا سينقذك فيما بعـد من احتمالية حـدوث التعقيد والوقوع في الحيرة.

ويمكنـك ضمان أنك لن تقع فريسـة لرسائل مختلطة من جانب الآخرين عـن طريق تحمـل مسئولية التوضيـح. وسيكون ذلك أسهـل عندما تستخدم طريقة "رسالة ضمير المتكلم".

على سبيل المثال، تخيل أن مديرك يقول لك: "أنا في حاجة إلى الحصول علـى هـذه النظـارات بنهايـة الأسبـوع، ولكـن لا تتسـرع إذا كان يعني ذلك الحصول على منتج دون المستوى".

يمكنـك أن تـرد: "مـاري، فقط لتوضيـح الأمر لـي، فأنا أريـد أن أتأكد مـن تسليم النظـارات بالصورة التي ترغب فيها، هل مـن الأهم بالنسبة لك أن.....؟" ثم أكمل السؤال.

لقد أتقنت إرسال "رسالة الضمير المتكلم" ببراعة عن طريق التأكيد على أنهـا لك (التوضيح "لي")، وأنك أنت ("أنا") الـذي تريد تسليم النظارات وفقًـا لاحتياجاته. إن هـذه النوعية من الرسائل تبـدو رائعة لنقل وجهة نظر معينة بكياسة إلى الشخص الآخر بما يضمن أنه لن يتبنى موقفًا دفاعيًا.

والآن، إذا كان أي مـن الاثنين -الجـودة أو الموعد النهائي لتسليم العمل -أكثـر أهمية من الآخر لـدى مديرك، فإنه سيوضحـه مباشرة لك ولنفسه. ومن هنا لن تدع المجال لحدوث سوء تفاهم بعد ذلك.

إن مسئوليتنـا لا تتمثل فقط في التأكد مـن أن رسالتنا قد فهمها المتلقي بشـكل صحيـح، وإنما من المهم أيضًـا أن نتأكد من أننا نفهـم أيضًا رسائل الآخرين.

ولن يحدث "الاختلاط" والتشويش في فهم الرسائل.

الفصل



أهمية الإدراك الواعي

كما ذكرنا من قبل، فإن منظومة معتقداتنا تسيطر علينا دون أن ندرك حدوث ذلك، وهذا هو أمر مثير للاهتمام. إننا لا ندرك... أننا لا ندرك. فنحن غير مدركين بأن أفعالنا تصدر منا في حالة من اللاوعي.

وكبداية جيدة للتغلب على هذه المشكلة عليك أن تتصرف من منطلق حالة من الإدراك الواعي. لعلك تقول إن تأثيرك يعتمد أساسًا على كونك مدركًا لما يحدث إدراكًا واعيًا. ونعرض هنا تمرينًا رائعًا على ذلك نبدأ من خلاله هذه الرحلة.

من الآن فصاعدًا، عندما تعارض شخصًا ما أو تشعر بالضيق من شيء قاله أو فعله، عليك أن تدرك أن هناك منظومتين من المعتقدات المختلفة - ربما تكونان - مختلفتين للغاية ومتعارضتين إلى حد كبير - تتحكمان في العلاقة بينكما.

ثم أدرك بعد ذلك أنك غالبًا ما تأخذ قراراً - وربما يكون قرارًا مهمًا - بخصوص هذا الشخص وما يقول وما يفعل، بناءً على قدر محدود للغاية من المعلومات.

وذلك يمثل خطوة هائلة في بقائك هادئًا ومساعدتك على اكتشاف المشكلة *الحقيقية* والتعامل معها، بالإضافة إلى تحديد كيفية التعامل مع هذا الشخص بطريقة تحقق المنفعة المتبادلة.

اطرح على نفسك سؤالين: *هل تم فلترة مشاعري من خلال المنظور الفكري الخاص بي؟ أم أنني اتخذت قراري بشأن هذا الشخص بناء على معلومات محدودة؟*

ربما تكون الإجابة عن السؤالين بنعم، ولكن طالما أنك تدرك ذلك، فأنت تستطيع أن تهيئ تفكيرك ليصبح أكثر وضوحًا ولتصبح استجابتك أكثر نفعًا وتأثيرًا وإقناعًا.

وكرائد أعمال وصاحب أكثر الكتب مبيعًا، يقول "تي. هارف إيكر": "عندما تكون مدركًا إدراكًا واعيًا، فإنه يمكنك أن تفكر وتتصرف اعتمادًا على القوة والاختيار وذلك على عكس البرمجة على التسليم بالأشياء دون وعي".

الفصل



الأمر شخصي أم لا؟
كيف تعرف؟

تخيل أنك التقيت وجهًا لوجه شخصًا يدخل المبنى في الوقت نفسه الذي تخرج أنت منه، فتتواصل معه بصريًا وتبقي الباب مفتوحًا لثانية إضافية من أجله، ثم تبتسم له بلطف وتقول أهلاً. ثم، لا شيء! أم أنك سمعته يغمغم بصوت منخفض؟ وإذا غمغم بالفعل، فهل هذه الغمغمة من أجل أن يشكرك أم من أجل أن يقول لك: "لا تزعجني"؟.

وتتساءل في نفسك إذا ما كان قد غمغم قائلاً: "لا تزعجني"، فمن هو لكي أزعجه؟ وما الذي اقترفته في حقه ليتصرف بهذه الوقاحة تجاهي؟

هل تمارس هذه اللعبة دائمًا مع نفسك؟ ليست لعبة ممتعة، أليس كذلك؟ أنت تأخذ الأمور على محمل شخصي في حين أنها لا تكون كذلك على الإطلاق، فهناك عدد كبير من الأسباب الممكنة وراء عدم تقديره لما فعلت.

فربما هو مستغرق في التفكير بشأن مشكلة عائلية.

أو أنه قادم توًا من المستشفى ويفكر في صديقه المريض الذي كان في زيارته.

أو أنـه على وشك أن يتم التحفظ على ممتلكاته ومستغرق في التفكير بشأن الخيارات المتاحة أمامه.

أو أنـه قد تأخر علـى الاجتماع، ومنهمك فـي التفكير في كيفية تبرير ذلك لعميله.

أو ربمـا أنه ليس من الأشخاص الذيـن يحيون أو يشكرون الغرباء. (بعبارة أخرى، إنه يتصرف وفقًا لمنظومة معتقدات مختلفة عنك).

وإذا مـا كنت تشعر أنه لا يزال يجب عليه أن يشكر صنيعك (بالطبع وفقًا لمنظومـة معتقداتك *أنـت*) أم لا، فأنت الآن تعرف أن عدم تفاعله معك ليس له علاقة بك أو بأي شيء فعلته له. الأمر ليس شخصيًّا على الإطلاق.

هـل جربت من قبل أن تسـيء الظن بنوايا أحد الأشخاص لتكتشف بعد ذلك أنك كنت مخطئًا؟ بالتأكيد، حدث لي ذلك.

هل فعل أحد الأشخاص ذلك الأمر معك من قبل؟ نعم فعلوا ذلك معي.

إن الأمر كله مرتبط بمنظومة المعتقدات.

هل تريد أن تكون ذا تأثير كبير وناجحًا؟ احكم بإنصاف لصالح الطرف الآخـر. أحسـن الظن بمن حولك. أنـا لا أنصحك بالطبـع أن تكون ساذجًا. وإنمـا أقول إنـه إذا كنت لا تعرف كيف تتثبت من الأمـر - وربما لن تعرف - فإنه مـن مصلحتك أن تحكم بإنصاف لصالح الطـرف الآخر. وإذا لم يكن لديـك أي سبـب للتعامل معه، فأنت على الأقل ستشعـر بالرضا. أما إذا كان شخصًـا تعرفه وكنت مضطرًا إلى العمل معـه، فإن هذا التمرين سيساعدك على أن تبدأ العلاقة بإطار إيجابي بدلاً من الإطار السلبي.

فالحكـم بإنصاف لا يـؤذي أحدًا، بل إنه يساعـد الجميع ويجعل العلاقة أكثر تناغمًا.

وهـذا كلـه من السهل قولـه، إلا أن مشكلة التعامل مـع الأمور على محمل شخصـي تعد وباءً يصيـب الكثيرين. كنت أعاني من هذا الأمر لفترة طويلة. ولذا، أتعاطف جدًّا مع هؤلاء الذين يعانون من هذا الأمر.

أحد قراء المدونة سألني: "بوب، كيف تفرق بين شخص يحاول أن يؤذي مشاعرك وبين فهمك للموقف بطريقة خاطئة؟".

أنا متأكد من أن الكثير منا أحيانًا ما يطرأ على ذهنه هذا السؤال. وبناءً علـى الموقـف، قد يكـون الأمر بالفعـل مستنزفًا للمشاعر إلـى حد ما. نحن كبشر، بالتأكيد لا نريد أن نشعر أن أي شخص - سواء أكان غريبًا أو صديقًا مقربًا أو قريبًا - يريد أن يؤذي مشاعرنا عن عمد.

ولكـن فيما يتعلق بالسؤال الذي طرحه قارئ المدونة، فأنا غير متأكد من وجود إجابة صحيحة.

فكثير مما نأخذه على محمل شخصي لا يكون كذلك على الإطلاق. بل إنه على الأغلب نتيجة نقل منظومة معتقداتنا إلى الشخص الآخر. بعبارة أخرى، *لأننـا* نفكر بطريقـة معينة، نفترض أن *الآخرين* يفكـرون بالطريقة نفسها. (بمعنى أن قولهم *هذا* لا يعني غير *ذلك*)، وهذا مغاير تمامًا للحقيقة.

وقـد قـدم "دون ميجيل رويز" شرحًا رائعًا لهذه الظاهرة في كتابه الرائع بعنـوان *الاتفاقيات الأربـع**. فمبدآن من مبـادئ الاتفاق المذكـورة في هذا الكتـاب هما: "لا تضع افتراضـات" و"لا تأخذ الأمور على محمل شخصي". ونحن نفعل العكس باستمرار.

هنـاك أسئلـة يمكـن أن تطرحهـا علـى نفسـك، باستخـدام المنطـق، وستساعـدك كثيرًا على تحديـد نية الشخص الذي تتعامـل معه. ولكن حتى فـي هذه الحالة يجب أن تحرص على عدم افتراض أن منطقك/معتقداتك/موافقاتك هي نفسها منطق الطرف الآخر/معتقداته/موافقاته.

---

*متوافر لدى مكتبة جرير

ضع السؤال في إطار "رسالة ضمير المتكلم"

دعنا نقل إنك تريد أن تكتشف النية وراء شيء ما قاله أحد أصدقائك أو أقاربك. ما أفضل طريقة يمكن أن تحدد بها ما إذا كان الأمر شخصيًّا أم لا؟ اسأله بكياسة، وإذا كان ممكنًا استخدم "رسالة ضمير المتكلم".

على سبيل المثال، بدلاً من أن تقول: "ما *قلته* جعلني أشعر باستياء، *أنت* تسببت في إيذاء مشاعري، هل ما قلته يفترض أن يكون إهانة شخصية؟"، فهذا يمثل عبئًا على الطرف الآخر، وإنما قل: "*أنا* بالفعل أشعر بالإيذاء مما قلت، وعليَّ أن أعترف لك أنني أخذته على محمل شخصي. ولمجرد توضيح الأمر *لي*، *أنا* أريد أن أستفسر منك إذا لم تمانع".

وخلال السنوات العديدة التي عايشتها مع الغضب، فإنني عادة ما آخذ الأمور على محمل شخصي، والتي عندما أراجعها فيما بعد، غالبًا ما لا تكون كذلك على الإطلاق. إن الوقت الهائل الذي أضعته والطاقة التي أهدرتها من خلال السماح للغضب أن يسيطر على حياتي كان أمرًا غير ضروري على الإطلاق.

ومن ثم، هل هناك شخص يحاول إيذاء مشاعرك؟ أم أنك تعاملت مع ما يقول بالشكل الخاطئ؟

أنا لا أعرف الإجابة بالتأكيد، ولكن من المحتمل بشكل كبير ألا يكون الأمر شخصيًّا على الإطلاق. على أية حال، معظم الأشخاص بعيدون تمامًا عن شغل أنفسهم بالتفكير في إيذائك.

وربما لا يكون الأمر سيئًا بالقدر الذي تظنه.

الفصل



لغات الحب من القطة "ليبيرتي"

منذ فتـرة قصيرة، كتبت علـى الصفحة الخاصة بي علـى موقع الفيسبوك: "تركـت قطتــي الضالة ليبيرتي رأس فأر في فنـاء منزلي هذا الصباح. ليس فـأرًا ميتًا وإنمـا رأس الفأر فقط! أظـن أن القطة قد شاهـدت مؤخرًا عددًا كبيرًا من الأفلام. ترى ما الذي تحاول أن تقوله لي من خلال ذلك؟".

رغـم أننــي في ذلك الوقـت كنت أعـرف القليل عن القطـط (رغم أنني أحـب جميـع الحيوانات، فإنني لـم أمتلك سوى الكلاب فـي معظم حياتي)، كنت أعرف أن القطط تظهر تقديرها لأصحابها عن طريق إحضار الكائنات الميتـة. والمثيـر في الأمـر بالنسبة لـي أن رأس الفـأر هذا يذكرنـي برأس الحصان الموجود في فيلم *الأب الروحي*- والذي كان رمزًا معبرًا عن رسالة قوية للغاية.

وعلى عكس الثلاثة أو الأربعة ردود عادة ما أتلقاها عندما أنشر شيئًا على الفيسبـوك أشعـر أنه شبه عميـق، فقد تلقيت ما يزيد علـى سبعين ردًّا فيما يخص هذا المنشور، وكان العديد منها يقدم اقتراحات رائعة.

العديـد مـن الأشخاص تحدثـوا عن رؤيـة القيمة من خـلال وجهة نظر الآخريـن. وبينما لا يمثـل رأس الفـأر أي قيمة حقيقية بالنسبـة لي (أو غير حقيقيـة، أو أي شيء على الإطلاق!)، فإنها تمثل قيمة بالنسبة للقطة، ولأنها تقدر ذلك، اقترح عليَّ أحد الأصدقاء أنه ينبغي أن أقيم الفكرة على الأقل؛ بل والهدية نفسها كذلك. وفي هذا السياق، كان عليَّ أن أقدر الهدية.

وبعض الأشخاص تعلموا درسًا أنه ينبغي توخي الحذر عند اختيار الهدايا التـي نقدمهـا للآخرين وفقًا *للكيفيـة التي يقدرون بها الأشيـاء*. درس رائع، ولكن لست متأكدًا من أن "ليبيرتي" سوف تلتفت إليه.

إليك بكتاب رائع!

كلا الدرسيـن ذكرنـي بأحـد الكتب التـي قرأتها منـذ عدة سنـوات للكاتب د. "جـاري تشابمـان" بعنـوان: *لغات الحب الخمسـ**. لقد أوضـح أن هناك ثلاث طرق نتلقى بها الحب؛ وهي: "العبارات التوكيدية"، و"الوقت النوعي"، و"تلقي الهدايا"، و"تقديم الخدمة"، و"التلامس الجسدي". ورغم أن الكثير منا يستخدمون اللغات الخمس إلى حد معين، عادة ما يكون لإحداها الأولوية وتكون أكثر سيطرة من اللغات الأخرى.

وهنـا أصـل المشكلة: فمثلمـا نميل -كبشـر- إلى افتراضـ أن منظومة المعتقـدات الخاصـة *بنـا* هـي نفسها الخاصـة بالآخريـن، نميـل أيضًا إلى الاعتقـاد بأن الطريقة التي تروق لنا لمنح الحـب وتلقيه هي نفسها الطريقة التي تروق للطرف الآخر، حتى وإن كنا لا نعلم أي شيء عن لغات الحب.

لذلـك، إذا كانت لغة الحـب التي يستخدمها أحـد الأشخاص هي تقديم الخدمـة، وكان الطرف الآخر يفضل التلامس الجسدي، فإن الشخص الأول سيتسـاءل عن السبـب وراء عدم تقدير الخدمات الـودودة التي يقدمها على الإطـلاق. وربما لا يستوعب لمـاذا الطرف الآخر لا يفكر في تقديم أي أفعال مماثلة له.

---

* متوافر لدى مكتبة جرير

وحقيقـة أن ذلك يحدث على مستوى اللاوعي يعني أنه ليس فقط الاثنان لا يتحدثـان اللغـة نفسهـا وإنما هما لا *يعرفـان* حتى أنهمـا لا يتحدثان اللغة نفسها أو أن هناك لغة يجب التعبير بها!

إن المبادئ الأساسية الخاصة بلغة الحب التي تعلمناها من د. "تشابمان" ليسـت للمتزوجين فقط، ولكن – كما أوضح في العديد من كتبه الأخرى هذا الموضـوع -لأي شخصـ. لـذا مـن الآن فصاعـدًا، بعد أن تحـدد لغة الحب الخاصة بك وكذلك الخاصة بالطرف الآخر، يجب أن تتأكد أن كليكما سيظل واعيًا بهذه اللغة.

أو يمكنك أن تقتني فقط إحدى القطط الضالة. ولكن احترس من رءوس الفئران، فربما تكون قطتك عضوة في إحدى *عصابات المافيا*.

الفصل



أولاً، اعرف المشكلة.
ثم ، اختر الكلمات

عادة مـا أتلقى أسئلة على مدونتي من هؤلاء الذيـن يواجهون مواقف صعبة، ويطلبـون المساعـدة في التأثير علـى شخص آخر أو إقناعـه. وهم عادة ما يبحثون عن *الكلمات المحددة* التي ستحول خصومهم فجأة إلى حلفاء.

في الواقـع، إن استخدام الكلمات والعبارات المناسبة مهم للغاية. ولكن، عـادة ما تكون هـذه الكلمات ببساطة نتيجـة أولاً *فهم السبـب الكامن* وراء موقف الطرف الآخر.

إن استيعـاب السياق بالشكل الصحيح - أي منظومة المعتقدات الخاصة بالطرف الآخر - مهم للغاية في اختيار الكلمات الأكثر إقناعًا.

وأحـد القـراء وقع في موقـف صعب ومزعـج للغاية وطلب طريقـة فعّالة للتعامل معه.

عزيـزي بوب، إن المؤسسة التي أعمـل بها تعودت على إرسال زهـور للموظفيـن الذيـن يمرضـون. ورغـم وجود مـال كاف

> للاستمـرار في فعل ذلك، فإنهم قرروا التوقف عن ذلك. وقد تمـت دعوتي إلى اجتماع مجلس الإدارة التالي لأخبرهم لماذا عليهـم المداومة على هذه اللفتة الطيبة. وأنا لا أحسن اختيار الكلمات الملائمة. هل يمكنك أن تساعدني؟

لقد أشرت عليـه أنه إذا لم يكن هناك بالضرورة طريقة محددة وصائبة لقول شيء ما، فإن هناك أمرين يمكن أن يقوم بهما لإيجاد الطريقة الملائمة لطرح هذه المشكلة عند حضور الاجتماع.

١. **اكتشـف السبـب وراء الشعـور الـذي ينتابهـم.** ما أسبابهـم كأفراد، وكمجموعـة؟ إذا لم تعرف أسبابهـم، فكأنك تسير كالأعمى. فأنت لا تعلم ما إذا كانت أفكارك تخاطب اهتماماتهم أم لا.
   فقـط اسـأل. تواصل معهم كأفـراد وبكياسة. دعهـم يعرفوا أنك مهتم بفهم المزيد عن اهتماماتهم الخاصة. كن متأكدًا من أن تصيغ هذه الحوارات في شكل نقاش بين حلفاء، لا خصوم.

٢. **احترم اهتماماتهم.** جهز عرضك التقديمي بطريقة تنم عن احترام الآخريـن واحترام إحساسهم بالـذات ونواياهم. فعلى الأرجح ستجد أن نيتهـم تتبع مما يعتقدون أنه في صالح المؤسسة. لذا، عندما تبدأ بإدراك ذلك، فهذا يمثل إطارًا يجعلكم باستمرار تنحازون إلى جانب واحد، فالجميع يرغب في أن تعود المنفعة على المؤسسة وأعضائها.

مـن المهم دائمًا أن تعرف عند التعامل مـع أي مواقف مشابهة، فإن أول شيء يجب أن تفعله هو تحديد المشكلة أو المشكلات الضمنية. وإن لم تفعل، فربمـا تستخدم أكثر الكلمات والعبارات قـوة في اللغة، ولا يكون لها أي تأثير على الإطلاق؛ ولكن بمجرد أن تتعرف على السياق، فإنه يمكنك أن تربط بين مزايا الحل الذي تقدمه وبين رغبات واحتياجات الآخرين.

وهــذا الأمــر ينطبق علــى تعاملاتك مــع أي شخص: صديــق، أو قريب، أو زميــل، أو رئيس، أو موظف، أو عميل محتمــل، أو أي شخص. فقط بعد أن تــرى الأمور أولاً مــن وجهة نظرهم الشخصية، ستستطيــع أن تختار كلماتك الملائمة لتعود عليك وعليهم بالنفع.

الفصل



ما الإجابة؟
واعتمادًا على أي معلومات؟

كونك ذا تأثير مطلق، يعرضك عادة إلى إبداء رأيك بناءً على طلب الآخرين. قد يشرح لك أحد الأشخاص موقفًا أو يحكي لك عن حادثة، وربما تكون أحداثًا أو مواقف مرتبطة بشخص آخر. أو يحكي لك الشخص سيناريو ما ويطلب منك إسداء النصيحة له.

عليك أن تستوعب أنه إذا لم تتوافر لك المعلومات الكافية التي تعتمد عليها من أجل إبداء رأيك، فإن ذلك لا يمثل سوى عمل تخميني شبه مدروس. ولكن عندما تكون السعادة الشخصية والاستقرار المالي الخاص بالآخرين على المحك، فلن يكون التخمين بمثابة الطريقة الصائبة للتعامل مع الموقف.

كما لاحظت أنه عندما يطلب منا شخص إسداء النصيحة أو إبداء الرأي، فإننا نميل إلى أن تكون استجابتنا قائمة على الطريقة التي *نرى* بها العالم (افتراضاتنا النابعة من منظومات المعتقدات الخاصة بنا والقائمة عليها). لذا، فنحن لا نقدم فقط إجابات تخدمنا بناء على القيم والمعتقدات الخاصة *بنا*، وإنما أيضًا نقوم بملء الفراغات الناقصة من خلال معلومات إضافية لم يوفرها لنا الشخص الآخر - وفقًا لمنظورنا الفكري أو المنظور

الفكـري الخاص بالعالم - لكي نكمل القصة كما نفهمها نحن. وكلا الأمرين خطير للغاية.

وإذا واجهنا موقفًا تعليميًا أو تدريبيًا، فإن ذلك يبدو وكأنه انعكاس للمعلم أو المدرب نفسه وليس الشخص أو الأشخاص المشتركين معه في الموقف.

فقبـل أن نـرد علـى الآخرين بشـكل متعاون، يجـب أن نطرح عليهم أولاً أسئلـة مفيدة بغرض كشف جميع افتراضاتنا التي ستعرقل وصولنا إلى الحقيقة.

مـن الطبيعـي والسهـل أن تقع فـي فـخ الإجابة عـن أسئلـة لا تملك لها المعلومات الكافية للرد عليها.

أصحاب التأثير المطلق لا يفعلون ذلك.

الفصل



الحقائق الإدراكية المختلفة تؤدي إلى استنتاجات مختلفة

من أكثر الأمثلة التي أفضلها دائمًا للتعبير عن كيف تعوق منظومة المعتقدات المختلفة التواصل بين الأشخاص قصة هندية عن ستة رجال أكِفَّاء وفيل. فكل منهم لمس جزءًا مختلفًا من جسم الفيل وبناء على الرؤية الفردية المحدودة لكل منهم توصلوا إلى ستة استنتاجات مختلفة حول حقيقة هذا الكائن.

وقد روى الشاعر الإنجليزي في القرن التاسع عشر "جون جودفري ساكس"، في إعادة تناوله للقصة، أن الرجل الذي شعر بالجانب العريض من الفيل قال إنه حوت، بينما من لمس الناب اختلف معه بشدة وقال إنه شيء يشبه الرمح، أما الثالث بعد أن لمس بساق الفيل قال إن الاثنين أحمقان وأنه من الواضح أن ذلك ثعبان. وأما الثلاثة الآخرون بالطبع وفقًا لوجهات نظرهم كانت لهم آراؤهم الخاصة.

وفي كتابه بعنوان *Magical Worlds of the Wizard of Ads*، أخبرنا "روي إتش. ويليامز" أنه: "وفقًا للحقيقة الإدراكية، فكل رجل من هؤلاء كان على صواب". ووفقًا للمؤلف: "إن الجزء الأكبر من الجهد المبذول في الإقناع

البشــري لا يمثل سوى رجل كفيف يجــادل رجلاً كفيفًا آخر لكي "يرى" الفيل كما يراه هو".

ونــادرًا مــا أقــرأ عبــارة أكثر روعــة ودقة من هــذه. فهي خلاصــة رائعة لتوضيــح أكبر سبــب وراء التأثير والإقناع غير الفعاليــن. فنحن لا نرى فقط العالــم وفقًا لمجموعة المعتقدات الخاصة بنا، وإنما نفترض أن الجميع يرى العالم بالطريقة نفسها!

ويضيف السيد "ويليامز" قائلاً: "هل توقفت من قبل لتفكر في أن أقاربك وأصدقــاءك وزمــلاءك وعملاءك يعيشــون في عالم من الحقائــق الإدراكية الخاصــة بهــم؟ وبدلاً مــن أن تتوقع أن يروا جميعًا الفيل كمــا تراه أنت، لم لا تحــاول أن تــرى ما يرونه هم؟ إذا كنــت صبورًا، فإنك فــي النهاية سترى ما يكفي من الفيل من وجهات نظر مختلفة لتكون معنى حقيقيًّا في النهاية".

ثــم ختــم ذلــك قائــلاً: "وحينهــا سيكــون لديــك شــيء لتقولــه يستحق الإنصات فعلاً".

هــذه نقطة رائعة. ويجب علينا - يجب علينــا بالتأكيد - أن نرى الحقيقة القائمة على إدراكهم إذا أردنا أن نقنع الآخرين ونحصل على دعمهم لأفكارنا واقتراحاتنا.

تمــرن دومًــا "علــى أن ترى الفيــل" من وجهة نظــر الآخريــن. هل هذا سيكون سهلاً؟ لا، ولكنه سيثمر عن تعلم الكثير عن الشخص الآخر ومنظومة معتقداته، ناهيك عن تعلم الكثير عن أنفسنا ومنظومة معتقداتنا الشخصية، حتى عن هذه الأشياء التي تعوق طريقنا لنكون فعّالين كما يمكننا أن نكون.

الفصل



غير معتقداتك الضارة لتصبح أكثر نفعًا

هل يقع البشر فريسة لمنظومات معتقداتهم؟ نعم، إلى حد ما.

ولكن، بمجرد أن تعي أن منظومة معتقداتك تسيطر على ردود أفعالك أو استجاباتك للآخرين، ستكون بصدد أن تغير تلك المنظومة بشكل يخدمك بطريقة أفضل.

من الرائع أن تدرك ذلك، أليس كذلك؟ فهذا يعني أنك تسيطر بالفعل على حياتك والطريقة التي تعيش بها كل يوم، وحتى عندما تتعرض لموقف كارثي أو حادث مصيري، ستظل لديك القدرة على الاستجابة بشكل أكثر نفعًا لك، في إطار منظومة معتقداتك الجديدة والمطورة.

على الجانب الآخر، فإن محاولة تغيير منظومة المعتقدات الخاصة بالطرف الآخر أمر غير ممكن من الناحية العملية. والنبأ السار هو أنك لست في حاجة إلى أن تفعل ذلك لكي تكون ناجحًا ومؤثرًا. كل ما تحتاج إليه هو أن تستوعب أنهم يتصرفون وفقًا لمنظومة المعتقدات الخاصة بهم. بعدها، باستخدام المعلومات المتوافرة في هذا الكتاب، يمكنك أن تعمل *في إطار* منظومة معتقداتهم لكي تؤثر عليهم بالشكل الذي يعود بالنفع على الجميع.





تقبل الأنا الخاصة بالطرف الآخر

التعامل بشكل فعّال مع الحافز المطلق للبشر

أعتقد أن أكبر مشكلة يواجهها البشر هي حساسية الأنا تجاه معرفة ما إذا كان المرء على صواب أم خطأ وتحديد مواطن القوة والضعف لديه.

- راي داليو، رجل أعمال أمريكي

يتسم الحصان الأصيل بالقوة والبأس الشديد، ولكنه قد يكون وحشيًّا أيضًا. فإذا كان من يقوده يملك زمام السيطرة عليه، فإن هذه القوة يمكن الاستفادة منها لتحقيق إنجازات عظيمة. أما إذا خرج الحصان عن نطاق السيطرة فإنه سيدمر كل شيء، وسيصبح خطرًا على نفسه وعلى من يقوده وعلى كل من يقف في طريقه. والأنا تشبه الحصان، ونحن من نقودها.

لذا، طالما أننا نسيطر على الأنا الخاصة بنا (والمشاعر المرتبطة بها)، فهناك احتمال كبير أن نساعد الخصم المحتمل أن يسيطر هو الآخر على الأنا الخاصة به. وفي هذه الحالة، فإن المواقف الصعبة يمكن أن ينشأ عنها نتائج ذات منفعة متبادلة حيث يشعر الجميع بالرضا.

هــل لاحظت من قبل أنه متى ذُكرت الأنــا في أي نقاش يسلط عليها عادةً ضــوءًا سلبيًّــا؟ فتسمع عبــارات مثل "لديهــا إحســاس زائد بالأنــا"، أو "إن إحساسه بالذات خارج عن السيطرة!".

والكثيــر من المبــادئ التعليمية الشائعة هــذه الأيام لا تلتفــت إلى فائدة الأنــا، لتأدي في منزلة متــدنٍ كشيء مزعج يجب تجاهله في أفضل الحالات، ومحوه في أسوئها.

ولكــن بــدون الأنا، لــن يكون بالإمــكان تحقيــق إنجــازات استثنائية على الإطــلاق. وعلى أية حال، إذا لم يكن الأفــراد مدركين بوجودهم أو فرديتهم ولــم تكن لديهم رغبة في تحسيــن أحوالهم، فما الــذي سيحفزهم للارتقاء بمستــوى حياتهم؟ وإذا لــم يسعوا للارتقــاء بحياتهم، فإنهم لــن يستطيعوا تحقيق ذلك لأي شخص آخر.

أجل، إن الاختراعات التي ابُتكرت والمشاريع التي دُشنت والأمراض التي عولجت والمنازل التي تُبنى وكل وسائل الراحة الموجودة في حياتنا هي نتاج الإحساس بالأنا.

سيطــر على الأنا: كن أنــت القائد، اجعل الأنا والمشاعــر المصاحبة لها جميعًا تعمل في خدمتك، ووقتها يمكنك أن تحقق أكثر أحلامك جموحًا.

تظهر المشكلة عندما *يسيطر علينا* هذا الجزء من الأنا والرغبات الضارة المصاحبة له، وما يجعل الأمر أكثر صعوبة بالنسبة لنا وللآخرين وما يجعلنا أقل فاعلية مما يمكن أن نكون عليه، هو *ألا ندرك ذلك*.

وهنــاك سبب جيــد يفسر لماذا هــذا الجانب من الأنا يحظــى بمثل هذا الاهتمــام. إنه يسبب الجــزء الأكبر من المشاكل وينشــر الكثير من الفوضى في العالم الذي نعيش فيه. إنه يجبر الأشخاص حسني النية على التحول إلى قادة مستبدين، وهذا يتسبب في أن نخسر أنفسنا بأساليب مدمرة للغاية.

الإحســاس بالغضب والشعور بالضغينة والانزعــاج بسهولة، كلها مشاعر نابعــة من الأنا. ويمكن أن تراهن علــى أن الشخص الذي تحاول التأثير عليه لديه هذه المشاعر المدمرة نفسها.

فرغـم أن الآخريـن قادرون على تقديـم ما تريده منهم، فـإذا لم تدرك إحساسهـم بالأنا، فإن ذلك قد يفسد عليك أحـد حلولك العملية. كن واعيًا. كن حذرًا. تعرف على الأنا الخاصة بهم وضعها دائمًا في الاعتبار.

ووفقًـا لمنظومـة المعتقدات، فـإن العبء يقـع عليك، كصاحـب التأثير المطلـق، في أن تتصـرف وفقًا للأنا الخاصة بهم. فهم لا يدركون وجود الأنا لديهم، أو حتى لديك. ومن المحتمل أنه حتى إذا *كانوا* يدركون الأنا الخاصة بك، فإن ذلك لن يفوق إحساسهم بالأنا الخاصة بهم.

ولا بأس في هذا، لأن أصحاب التأثير المطلـق يتعاملون مع سياق العالم كمـا هـو، وليس بالضـرورة كما يرغبون فيـه. لذا، عن طريـق القيام بذلك، نستطيع أن نجعل العالم مكانًا أفضل وأكثر فعالية لجميع الأطراف المعنية.

لا بـد أن تعي أنـه: عندما تتعامل مع أي شخص. خاصـة إذا كان خصمًا محتمـلاً - كـن واعيًا أن هنـاك نوعين من الأنـا بينكما. ولا تنـس أنك على الأرجح الشخص *الوحيد* الذي يدرك ذلك. لذا، فإن العبء يقع عليك وحدك.

فـي هـذا الجزء، سـوف نتعلم كيف تستغـل هذا الدافع - الـذي عادة ما يكون خارجًا عن السيطرة - لتحقيق المنفعة للجميع وتحويل أكثر الأشخاص المحتمـل أن يكونـوا أعـداء لـك إلى حلفـاء مخلصين من خـلال وضع الأنا الخاصة بالطرف الآخر في الاعتبار.

الفصل



لا تخجل أحدًا أو تحرجه

يقول الحكماء: "من الأفضل أن تقفز داخل فرن مشتعل على أن تحرج أحدًا". هـذا يبدو أمـرًا مبالغًا فيه قليـلاً، وربما يكون الأمر كذلـك بالفعل، وربما لا يكون!

بالطبع، لا يُفترض التعامل مع هذه العبارة حرفيًا، ولكنها تصلح أن تكون تذكـرة مباشرة جـدًا تذكرك بأن إحراج الآخرين أمـر لا بد من تجنبه مهما كلفـك ذلـك. فذلك لا يمثل أمرًا فظًا فقط، وإنما إذا أردت انتهاز أية فرصة لتؤثر على أحد تأثيرًا إيجابيًا، فإن إحراجك له سيحبط الفرصة كليًا.

وأنـا شخصيًـا لا أرى أية فائدة قد تتحقق من إحـراج أحد. فلا يمكن أن أسمع دعابة تأتي على حساب مشاعر الآخرين. ولا أرى إمكانية تصحيح خطأ مـا ارتكبه موظف تصحيحًا فعّـالاً عن طريق إهانته، أو تلقيـن الطفل درسًا تلقينًا عميقًا يستحق إحراجه أو إهانته خاصة أمام الآخرين.

ومـن مبادئ القيـادة والإدارة الاستحسان على المـلأ والانتقاد في السر (وهذا لسبـب وجيه). وعندما يؤدي مساعدك مهامـه بشكل جيد، فاحرص على تقديره أمام أكبر عدد ممكن من الأشخاص.

علـى الجانـب الآخـر، إذا أخطـأ هـذا الشخص فـي كتابـة رسالة بريد إلكترونــي أو مرر بالمصادفة معلومة خاطئة لأحد الأشخاص، استدعه جانبًا

واشـرح له الخطأ والسبـب وراء ذلك وكيف يمكن فعل ذلك بشكل صحيح في المـرة القادمة. إن استدعاءه أمام الجميع لا يحقق الاستفادة لأي شخص بل يمكـن أن يحبطه ويخيف الآخريـن. وعندما يؤدي الأشخاصـ عملهم بدافع الخوف، فإنهم يذعنون للأوامر ولكنهم لا يبدون الالتزام على المدى الطويل.

يعـي ذوو التأثيـر المطلـق دائمًـا أن الأنـا الخاصة بالطـرف الآخر هي أكثـر الجوانب حساسيـة لديه ويتصرفون وفقًا لذلك. فـإذا لم يكن الموقف استثنائيًّا، فإنهم لن يلجأوا أبدًا إلى إحراج الآخرين عن عمد.

وكمـا كتب "ليس جيبلين" مؤلـف كتاب *How To Have Confidence and Power in Dealing with People*: "مـا يهـم هـو أن تحقـق الرضا الشخصي دون أن تسيء إلى الأنا الخاصة بالطرف الآخر".

ويـدرك أصحاب التأثير المطلق أنه حين نعبـر عن وجهة نظرنا بطريقة لا تؤثـر على الأنا الخاصة بالطرف الآخر (عن طريق الكياسة أو التعاطف أو الإحسـان)، فإننا ننال احترامهم وتقديرهـم. كما أننا ننال أيضًا إخلاصهم لنـا والتزامهم تجاهنا واستعدادهم لتقبل أفكارنـا في المرة القادمة عندما تثار مواقف مشابهة.

لا تكن محقًّا على حساب الطرف الآخر

هـذا مرتبـط بتصحيح أخطـاء الآخرين علانية لتثبت أنـك على حق. ورغم أن الهـدف لا يتمثل فـي إحراج الآخرين... فإن تأثير ذلـك يقترب كثيرًا من إحراجهـم أو حتـى على الأقـل مضايقاتهم، وذلـك لا يعد طريقـة فعّالة في تكوين حليف جديد الآن أو مستقبلاً.

وأنا أتذكر حتى الآن بوضوح شيئًا أزعجني رغم حدوثه منذ زمن بعيد. فقد كنـت أقرأ لأول مرة الكتاب الرائع لـ"ديل كارينجـي" *كيف تكسب الأصدقاء وتؤثر في الناس** وكنت أستعرض هذه القصة التي رواها عن نفسه.

---

*متوافر لدى مكتبة جرير

ففـي إحدى المـآدب، صحح السيـد "كارنيجي" إحدى العبـارات لمدعو آخـر وكانت حول أمر بسيط. تجاوز أحـد أصدقاء "ديل كارنيجي" والجالس بجواره تعليقه موضحًا أن الشخص الآخر كان على صواب.

وفيمـا بعـد، عندما سأل "ديل" صديقه - والـذي كان يعرفه بشكل جيد - عـن السبب وراء قيامه بذلـك، تلقى منه لومًا. بطريقة أخـرى، كان يقول له لماذا تثبت أن شخصًا آخر مخطئ؟ لماذا تحرجه؟

كان هذا الأمر مزعجًا بالنسبة لي لأنني كثيرًا ما أفعل الشيء نفسه. فأنا لا أستطيـع مقاومـة التعليق على خطأ شخص ما، وبذلـك أسلط الضوء على معرفتي الأوسع حتى إن كان ذلك أمرًا تافهًا ولا يفيد، ورغم أن هذا لم يحقق أية منفعة، فإن ذلك أحرج الشخص الآخر وسبب الضيق له.

ولعلك تتساءل في نفسك: ولكن، يا "بوب"، *أليس من المفترض أن نصحح ما نعرف أنه خطأ بالفعل؟* وإني لأقول إن هذا يعتمد على سياق الموقف. على سبيـل المثال، هل مهـم فعلاً أن يتـم تصحيح هذا الأمر؟ هـل هناك فائدة جراء القيام بذلـك وخاصة أمام الآخرين؟ هل سيكون القيام بهذا مفيدًا أم مضرًّا؟ هل سيشعر الشخص بالحرج نتيجة لذلك أم سيتقبل الأمر؟

لنفترض أن أحـد الأشخاص قـال: "تيد ويليامز هو أفضـل لاعب، فلقد حقق ٤٠٦ رميات ناجحة فقط في عام ١٩٤٠".

الحقيقة أن ذلك حدث في عام ١٩٤١. وسواء ما كنت ستصحح للشخص أم لا، فـإن هـذا يعتمد على السؤاليـن السابقين؟ فإذا كان ذلـك نقاشًا بين صديقيـن فبالطبع من الأفضل أن تصحح له، أما إذا لم يكن الأمر كذلك، أو أنك ستحرجه علانية فلا تفعل. هل يجب عليك أن تخبره فيما بعد؟ هذا على حسب الموقف. ربما لا يتسبب القيام بهذا أذى، ويمكنك أن تستخدم العبارات التمهيديـة كأن تقول: "ربما أكون مخطئًا في ذلك"، ثم تكمل! "ولكنني أعتقد أن هذا حدث في عام ١٩٤١".

فـإذا كان هـذا الشخـص يهتـم بشـكل كاف لمعرفـة الحقيقـة، فإنـه سيراجع ذلك.

هذا مثال بسيط للغاية بالتأكيد؛ ولكن كم مرة رأيت أشخاصًا يصححون للآخريـن على الملأ فـي مواقف مثل هذه، الأمر الذي يزيد ضرره عن نفعه؟ هـل فعلت ذلـك من قبل؟ وهل تعرضت لذلك من قبـل؟ وكيف تشعر في هذه المواقف تجاه نفسك وتجاه الآخرين؟

تذكر أن الجزء الأكبر من تأثيرك والتزام الآخرين تجاهك هو أن يحبوك ويثقـوا فيك. فإذا أشعرتهم بالحرج، فترى هـل سيجعلهم ذلك أكثر ميلاً أم أقـل ميلاً لك؟ وإذا كان يخشـون إحراجك لهم، فهل هذا سيجعلهم أكثر ثقة أم أقل ثقة بك؟

مـرة أخرى أكـرر أن كل موقف يختلـف عن الآخر؛ لكـن عندما يساورك الشـك، فمـن الأفضـل إذا كنت ستصبـح محقًا، ألا يكون ذلـك على حساب الآخرين.

إن عقبت بقولك: "كنت أمزح!"
فما قلته على الأرجح لم يكن مضحكًا

هذه الفكرة الأخيرة بلا شك ترتبط بالفكرتين السابقتين؛ ولكنها ربما تكون الأكثـر خداعًـا لأنه برغـم أن الكثير مـن الأشخاص يمارسون هـذا السلوك ويشعـرون أنه يكسبهم شعبية، فإن إهانة الآخرين كطريقة للمزاح معهم تُعد من أكثر أنواع التواصل عدائية.

ذات مـرة عملـت مـع أحـد الأشخاص الـذي يدعـى "ديـف" كانت له طريقـة مفضلة للمـزاح من خلال إهانة مـن حوله "بطريقـة مازحة". ففي جميـع الحـالات، يسيـر الأمر هكـذا: يهين أحـد الأشخاص، ثـم لا يضحك هـذا الشخص. فيقول لـه: "كانت مجرد مزحة"، فيتظاهـر الشخص الآخر بالضحك باستياء، ويظن هو أن الأمور تسير على ما يرام.

إنهم لا يحبونه.

وذات مـرة أخذتـه جانبًـا وقلـت لـه: "ديـف، إذا كنـت ستعقـب بقولك هـذه "مجـرد مزحة"، فإن هناك احتمـالًا كبيرًا ألا يكون ذلـك مضحكًا من الأساس".

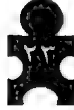
ولكن "ديف" لم يستوعب أبدًا ذلك، وبعض الأشخاص لا يستوعبون.

يقـول "بنياميـن فرانكلين" في كتابه الشهير بعنـوان *Poor Richard,s Almanack*: "لا يمكنـك أن تحول العدو إلى صديـق بالمزاح؛ ولكن يمكنك ذلك من تحويل الصديق إلى عدو".

فـإذا أردت أن تجرح شخصًا ما لكي تكون مرحًـا، فمن الأفضل ألا تكون مرحًا. وإذا كان هناك شخص يجب أن يهان أو يسخر منه، فهو نحن.

دعنا نفكر في ذلك: لماذا كنا نحب الممثل الكوميدي "رودني دانجرفيلد" كثيـرًا؟ لأنه بجانـب براعته، ربمـا أحببناه لأنـه كان يجعل مـن نفسه هدفًا لسخريته، وهو أمر كان ملطفًا للأجواء وجعل جمهوره يشاركه الضحك.

الفصل



كن قاضيًا، لا محاميًا

يقول الحكماء: "كن قاضيًا، لا محاميًا".

من الوهلة الأولى، عندما يكون الأمر موجهًا إلى قاض حقيقي، ستجد أن الحكم واضح. فبينما يجب أن يتقاضى المحامي أجرًا ليفوز بالقضية بأي طرق قانونية أو أخلاقية مشروعة، فإن القاضي لا يتعامل من هذا المنطلق. فالقاضي مهمته التأكد من أن الإجراءات تسير بشكل قانوني ودون معوقات، وأن كلا الطرفين يحصل على محاكمة منصفة.

لذا، يجب أن يفهم القاضي موقف كلا الطرفين وأن يكون حياديًّا قدر المستطاع.

حتى وإن لم ترتد زي القاضي، فإن هذه نصيحة مهمة. هل جربت ذات مرة أن تكون على خلاف مع أحد الأشخاص وتصمم على الفوز عليه بحيث تحاول أن تفرض عليه وجهة نظرك حتى بعد أن تدرك أنه على صواب؟ أعرف أن ذلك حدث. إذا لم تكن محاميًا بالفعل، فربما عليك أن تراجع الأمر وأن تنتهج أسلوبًا مختلفًا. (وإذا كنت محاميًا، عليك أن تتبع هذه الطريقة فقط في المحكمة!).

وهذا أمر صعب للغاية ولكنه تصرف رشيد، وإذا استطعت المداومة على فعـل ذلك، سيزداد قدر الاحترام الذي تحظى بـه ودرجة تأثيرك. انظر إلى الخـلاف وكأنك قاضٍ حكيم. ولكي تفعل ذلـك، لا بد أن تعـود إلى الموقف وتلاحظ جميع جوانب المشكلة، الخاصة بك وبالآخرين.

ركز *بشـكل خاص* على الجزء الخاص بالطرف الآخـر، لأنك تميل لرؤية الجزء الخاص بك. وسل نفسك بما كنت ستحكم لو كنت قاضيًا محايدًا.

يصعب علينـا - نحن معشر البشر- أن نكـون حياديين عندما تريد الأنا الخاصـة بنـا أن تفوز بأي ثمن- حتى وإن كنا مخطئيـن؛ ولكن أفضل طريقة للتغلب على هذه الرغبة الهدامة هو أن تتمرن على أن تكون قاضيًا.

سيطـر على انحيازك للأنا الخاصة بك. والنتيجة: لن يتحسن استيعابك للموقف الفعلي وحسب، ولكن ستحظى باحترام الطرف الآخر أيضًا. وعندما تعبـر عن رأيك النهائي، سيزيد احتمال الإنصات إليك. وسينطبع في أذهان الآخرين أنك صاحب التأثير المطلق.

الفصل



مبدأ الاتفاق

لقـد أرسى "ديل كارنيجي" ببراعة مبدأ أنه لا أحد يفوز في المناقشات. هذا منطقي. أليس كذلك؟

إذا خسرت جدارتك علـى الإقناع في النقاش، فقد خسرت النقاش كله. ولكـن إذا ربحت النقاش بناء على جدارتك (أي أن تظهر للطرف الآخر أنك علـى صـواب، وأنه على خطـأ) ، فأنت علـى الأرجح ما زلـت لا تستطيع حث الشخـص الآخـر على القيام بمـا ترغب فيه، لماذا؟ لأنـك بذلك أهنت أهم أداة فطرية لاتخاذ القرارات اعتمادًا على المشاعر ألا وهي الأنا.

عندمـا يصبح الوضع كذلـك، فإنه رغم قدرتك على الإقنـاع، فنادرًا ما تستطيع أن تؤثر أو تقنع أحدًا.

إذن مـاذا تفعل عندما يقـول أحد شيئًا تعرف أنه خطأ؟ حسنًا، وافق. في البدايـة فقط على أية حال. فهذه طريقـة رائعة لتهدئ الشخص الآخر الذي غالبًـا مـا يتوقع أنـك ستجادله. ولكنك لـن تفعل ذلك. فأنـت توافقه. وهذا يقودنا إلى ما أسميه بـ*مبدأ الاتفاق*، وهو ....

لا أحد يجادل نفسه.

فكـر فـي الأمر. فبعـد أن تتفـق مع شخصـ ما، هـل سيجـرؤ أحد على أن يجيبـك بقولـه: "لا، أنـت مخطـئ. لقـد كنـت..... مخطئـًـا!" أعتقد لن يحدث ذلك.

ولكن لا تقف عند هذا الحد. فموافقتك اللفظية لا تتضمن أنك استسلمت. لا على الإطلاق!

الآن، ستتحـول إلـى نوع آخر من طرق الإقنـاع ناقشناها من قبل وسنظل نتناولهـا خلال هـذا الكتاب. يمكنـك أن تستخدم *واقيين مـن الصدمات* أو إحـدى العبارات التمهيدية كأن تقول: "إنني أتساءل ما إذا كان ..." أو "هذا ما أعتقد أنه..."، ثم تضع بعدها اقتراحك.

لاحـظ أننـي لم أستخـدم في الجمـل التمهيدية كلمة *لكـن* لأنها في هذه الحالـة ستلغـي موافقتك الأوليـة. ورغم أنه يُقـال إنه من الأفضـل دائمًا أن تستبـدل "لكن" بـ"و"، فأنا لا أعتقد أن ذلـك صحيح بالضرورة. إنه مناسب أكثـر من كونـه ناجحًا. لأن حرف العطـف "و" لا يكون دائمـًا كافيًا لإحداث التحـول المناسب. وفـي بعض الأحيان، تكـون "ولكن" هـي المناسبة بشكل أكبر.

عـادة، مـا يكون التوقف برهـة ببساطة عن الكلام ثـم استخدام العبارة التمهيدية كافيًا في هذه الحالة.

مفتـاح السر هو أن تقضي على الوسائـل الدفاعية للطرف الآخر بكياسة وفاعلية وتجعله أكثر انقيادًا لك ولوجهة نظرك التي أنت بصدد عرضها.

لقد صار الإقناع الآن ممكنًا.

دعنا نتناول مثالاً سريعًا على ذلك.

موظـف الفنـدق: "إنها سياسـة الفندق، فلا يمكـن أن نسمح للعملاء بالحجز قبل الساعة الثالثة مساءً".

أنت: "بالتأكيد، من المهم أن نتبع السياسة، فهذا له أسبابه".

أنـت لا تجادل ولكنك توافـق. ولأنك فعلت (وقليلاً مـا يفعل أحد ذلك)، سيشعـر الموظـف بالارتيـاح تجاهـك ولـن يشعر أنـك تمثـل أي خطر على الإطلاق. كما أنه سيكون أكثر تقبلاً للحل الذي تعرضه بكياسة.

الآن وقـد رأينا كيف أن الاتفـاق ينجز الجزء الأول مـن المهمة، فالجزء الثاني هو أن تساعده على التعايش مع الحل.

فعلـى سبيـل المثـال، ربما تقـول: "أعتقـد أن أحـد الأسبـاب وراء هذه التعليمـات المهمة هـو التأكد مـن أن الحجـرات نظيفة وجاهـزة لاستقبال النزلاء، فهذا منطقي للغاية، ومن أكثر الأسباب التي تجعلني أستمتع ببقائي فـي هذا الفندق. أنا أتساءل فقط عمـا إذا كان من الممكن أن تبحث لي عن حجرة جاهزة يمكنني أن أحجزها، *فقط إذا لم يسبب ذلك مشكلة لك؟*" .

وعندما يقوم هو بمراجعة البيانات، قل له ببساطة: "إذا لم تستطع، فأنا أفهـم الموقـف بالتأكيد" (وأنا أطلـق على هذه العبارة عبـارة المخرج وهي مهمة للغاية وسنعرف السبب في الفصل الثالث والخمسين).

وأستطيـع أن أخبـرك بنـاءً على تجربتـي الشخصية والعـدد الهائل من رسائـل البريد الإلكتروني التي أتلقاها أنها طريقة ناجحة. في كل مرة؟ ليس بالضرورة. ولكن، إذا كان هناك بالفعل حجرة جاهزة، فعلى الأرجح ستتمكن من حجز والحصول على واحدة من أفضل الحجرات.

وإذا أصـدرت رد فعل على العبارة الاستهلالية لموظـف الاستقبال، فإنه مـن المحتمل أنـه سيأخذ موقفًا دفاعيًا ضدك وسيبـدأ الجدال بينكما. بدلاً مـن ذلك، استجب له وانقل له استيعابك للموقف وقدم له الحل الذي سيكون سعيدًا جدًا بتقبله منك.

تذكر: وافق أولاً، ثم (*عندئذ فقط*) أقنع.

الفصل



إصلاح الأنا

كانت الساعة تـدق العاشرة إلا الربع مساءً، في قسم الجمارك بمطار تورنتو الدولـي، وكانت الإجـراءات تسير بشكل جيد. وكنت علـى وشك الانتهاء من فحص أوراقي، بينمـا تنتظرني السيارة لتنقلني إلى الفندق، وسأحصل على قسـط وافر من النوم استعـدادًا لتقديم عرض تقديمي صبـاح اليوم التالي. ولكن، كانت هناك مشكلة.

كما هو معتـاد، يتعامل كل موظفي قسم الجوازات والهجرة بدرجة كبيرة من الكياسـة (ولقد وجدت أن الكنديين في المجمـل يتمتعون بلطف فائق). وفـي طريقي إلى الضابـط الموجود في نقطة التفتيش النهائية، ابتسمت له ورد الابتسامة بأخرى.

ومع أن تعاملي معه قد وُضع في إطار إيجابي، فإن ما حدث بعد ذلك كان غير متوقع.

عندما سألني عن السبب وراء زيارتي كندا. أجبته بأنني هنا لأتحدث في مؤتمـر قومي خاص بالمستشارين الماليين، وهنا وجـدت أن سلوكه قد تغير فجأة كليًّا. وسألني: "أنت إذن رئيس المؤتمر". وعندما أجبته بالإيجاب، بدا أكثر حدة.

سألني: "وما الذي تتحدث عنه بالضبط؟". وكما توقعت على الأرجح، لم يسألني بفضول ودي وإنما كان يترقب الأمور بشكل سلبي.

وعندما أخبرته بالموضوع الذي سأتحدث عنه، طلب مني التوضيح. وعندما فعلت ذلك، قال لي إنه لا يستوعب ذلك وطلب مني مزيدًا من التوضيح. وعندما أذعنت له، بدأ يطرح عليّ أسئلة خاصة بالشركة التي وكلتني والسيرة الخاصة بها وعدد الأشخاص الذين سيحضرون العرض التقديمي الخاص بي، وأمورًا أخرى كثيرة كنت أعلم أنها غير متعلقة بالموقف على الإطلاق. (لقد حضرت عددًا كبيرًا من المؤتمرات في كندا يكفي لمعرفة ما يحتاجون إلى معرفته من أجل مراعاة قوانين الهجرة والسفر).

ومن الواضح، أنه كان هناك خطأ ما. لماذا هذا التحول المفاجئ؟

عادة ما يكون هناك سببان وراء الموقف العدائي أو السلبي الذي يظهره شخص ما: السبب الذي يظهرونه لك والسبب الحقيقي. وغالبًا لا يدركون هم أنفسهم الاختلاف بين السببين، ولكن لا يمثل هذا الموقف أيًّا من الحالتين.

هناك شيء ما أزعج ضابط المطار لم يتضح لي بعد، ولكنني في حاجة إلى اكتشاف هذا السبب سريعًا وإلا سأقضي ساعات طويلة في المطار.

سألني عما إذا كنت أعرف نفسي بشكل دقيق على أنني: "رئيس المؤتمر أم مستشار أم محاضر أم متحدث". في الواقع ،كنت سأعرف نفسي بأنني رجل رائع للغاية ولكنني كنت متأكدًا من أن هذه الإجابة لم تكن الإجابة الصحيحة، وقد صرت متأكدًا من أن أي شيء أقوله يمكن أن يؤخذ ضدي.

وعندما أخبرته أنني أعرف نفسي على نحو أكثر دقة بأنني مجرد متحدث في المؤتمر، أصدرت صوتًا متذمرًا.

ملحوظة مهمة: في موقف مثل هذا، بغض النظر عما إذا كنت تشعر بالغضب والحيرة والاضطراب والاضطهاد إلخ، ابذل أقصى ما في وسعك لكي توجه سخريتك لنفسك، وتسيطر على انفعالاتك، وأن ترسم ابتسامة ودودة صادقة على شفتيك وأن تتحلى بصبر وأدب في إجاباتك. فهذا الشخص تصرف بفظاظة معك لأنه "يريد" أن يستفزك لكي تفقد السيطرة على نفسك. في بعض الأحيان، (غالبًا عن غير عمد) تكون قد استفززته في

جانــب ما، ويريد أن يستفزك هو الآخر. لا ترفع صوتك أو تهنه بأي شكل من الأشكال. ابق هادئًا!

سؤاله التالي كان عما إذا كنت قد تلقيت مكافأةً ما أو أجرًا لاشتراكي في هــذا المؤتمر. المكافأة هنا تعني مبلغًا قليلاً مــن المال، والأجر يعني الكثير مــن المــال. ورغم أننــي متأكد من أنه سيكــون أكثر سعادة بــأن أخبره بأنها مكافأة، فقد قلت له الحقيقة وهو أنني تلقيت أتعابًا.

جانب آخر مهم في هــذا الحوار: بعيدًا عن الحقيقة التي تقول إن الكذب سلــوك خاطــئ بصفة عامة (إلا فــي حالة أن تكون أنت أو مــن تحب معرضًا للخطــر)، فإنه أيضًا يؤتــي بنتائج عكسية. على سبيل المثــال، إنني إذا قلت إنهــا مكافأة وراجعني هــذا الشخص وعرف حجم الأجــر الذي تلقيته، كنت سأصبــح بالفعــل في موقف محرج وربما كان سيتــم إرسالي إلى الوطن دون أي نقاشــ. ربما لن تسعد الشركة الموكلة لــي بذلك. قول الحقيقة هو أفضل شيء عادةً.

قال الضابط: "سيد بيرج دعني أخبرك بالمشكلة".

وبدأ يذكر لي قانونًا لم يكن المشكلة في حد ذاتها. في الوقت الذي عرفت فيه أن السبب وراء ما فعل كان منطقيًا، فقد أنصت إليه باحترام وانتباه ولم أقاطعه على الإطلاق.

أنــا: "حسنًا، أنا أستوعب جيدًا ما تقــول، فأنت لديك قوانين يجــب أن تنفذها. فأنا ضيف في بلــدك وأحترم هذه الحقيقة كلية وسأفعل ما في وسعي لتنفيذ القانون".

نعــم، لقد وافقتــه الرأي. تذكــر مبدأ الاتفــاق الذي ذكرناه فــي الفصل السابق: لا أحد يجادل نفسه.

والآن، ورغم ذلك، كان الضابط لا يزال يستهدفني نظرًا لوجود المشكلة الحقيقية بداخله، والتي ستظهر قريبًا. وبالفعل ظهرت.

ضابـط المطار: هـل تعرف؟ ثم ذكـر اسم أحـد المتحدثين والمؤلفين الأمريكيين المشهورين.

أنا : نعم أعرفه.

ضابـط المطـار: لقد جاء هنا منذ عدة أشهـر، وقد كان أكثر الأشخاص غرورًا وعدائية ....

أجـل، هنا عرفنا السبب. هذه هي مشكلته والتي بالطبع صارت مشكلتي. فقـد تم جرحـه وتوجيه إهانة له مـن شخص ينتمي لبلـدي. والآن هو يأخذ حقـه مني ويجعلني أدفع ثمن ذلك دون وعي منه - وأعتقد أن ذلك دون وعي منــه. على أية حال، لقد كنت في مواجهة مباشرة معه، وهذا هو ما يدور عنه الموقف كله ولا علاقة له بأي شيء آخر.

في هذا الموقف تم تطبيق مبدأين مهمين من مبادئ التأثير المطلق.

١. الأشخاص يأخذون قـرارات مهمة بناءً على معلومـات محدودة (أي منظومة معتقداتهم). فلأنني مؤلف ومتحدث أمريكي، لا بد أن أكون مثل هذا المتحدث الأمريكي الفظ الذي سبق وقابله.

٢. الأنــا لهـا دور. فمشاعره قد جُرحـت، وإذا تمت إهانــة الأنا الخاصة بشخـص ما، فإنه سيتصرف بمعزل عن شخصيته الطبيعية. لا تنس أنــه في بداية لقائي بـه كان ودودًا للغايـة، وانتابني شعـور أنه الفعل كذلك.

الآن مـن السهـل أن أكسبه فـي صفي. فهو لديـه القدرة على التخلص مـن كل هـذه المشاعـر السلبيـة خـارج منظومـة معتقداته، وأن يجعلني أعـرف أن لديه السلطة للسيطرة على موقفي، وهذا مناسب لي. فبالطبع ليس من الصواب أن أوافقه

> فــي إهانــة الكاتب الآخــر. ولكن بدلاً من ذلك، قلــت له: "أنا أقدر صبرك ومساعدتك لي على إنهاء إجراءاتي".

نعم، لقد شكرته *مقدمًا* على ما أريده منه أن يفعله من أجلي. إن قول ذلك بطريقة مناسبة، سوف يقنع الطرف الآخر أن يفعل بالضبط ما شكرته عليه.

ضابـط المطار: "أعلم أنه لم يكن ينبغــي عليَّ أن أتحدث بهذه الطريقة، ولكن ذلك الكاتب كان صعب المراس. ولكن من الواضح أنك لست مثله على الإطـلاق. أنا أشكـرك سيد بيرج على كونـك صبورًا وتعاملـك النزيه معي. أتمنى لك إقامة طيبة في تورنتو".

إن الأشخاص ينساقون وراء مشاعرهــم وانفعالاتهم وإحساسهم بالأنا، فهـذا ما يسيطــر عليهم. ولقد قالت "ماري كاي آش": "كل منا يرتدي قلادة غير مرئية حول عنقه مكتوب عليها: "دعني أشعر بأهميتي"". لذا، لكي أحل هــذه المشكلة مع ضابـط المطار، كان هدفــي دائمًا هو التأكيـد على إعادة إحساسه بالأهمية.

وأنا سعيد لأنني ساعدت على ذلك.

الفصل



قوة الملاحظات المكتوبة

إذا كان قد سبق لك حضور أحد عروضي التقديمية أو قرأت أيًّا من كتبي من قبل، ستعرف كم أقدر قيمة الرسائل الخاصة المكتوبة، وخاصة بعد مقابلة شخص ما للمرة الأولى، أو التعاون معه في مشروعات تجارية أو تلقي إحالات... إلخ.

وهذا لا يعني أن رسائل البريد الإلكتروني ليست رائعة، فأنا بالتأكيد أرسل الكثير منها. ولكن لكل مقال مقام. وفي كثير من المواقف، لا يمكن أن يحدث شيء تأثيرًا مثلما يحدثه شهادة تقدير مكتوبة بخط اليد؛ وهو ما يجعل المرء يشعر بالارتياح تجاه نفسه! إن ما تستقطعه من وقتك وما تبذله من جهد لكي تفعل ذلك سيبين للآخرين مدى أهميتهم ومكانتهم لديك.

حتى *قبل* ظهور رسائل البريد الإلكتروني ووسائط التواصل الاجتماعي والتي سهلت كتابة بضع كلمات وإرسالها مباشرة إلى شخص ما، فإن عددًا قليلاً من الأشخاص كانوا يداومون على كتابة خطابات الشكر؛ هؤلاء الذين لم ينقادوا وراء الغالبية. والآن مع انتشار التكنولوجيا، ربما عدد أقل يهتم بكتابات هذه الخطابات، والذين يفعلون يصنفون على أنهم أكثر تأثيرًا من الغالبية العظمى التي لا تفعل.

أقتــرح عليك أن تستخدم بطاقة ملاحظات مصممة خصيصًا؛ مساحتها ٢٠ × ٦سـم (لكي تناسب الأظرف العاديـة)*. لا تنس أن هذه ليست بطاقة بريديـة وإنمـا هي بطاقة ملاحظـات. ضعها في الظرف ثـم استخدم طابعًا تذكاريًّـا أو عاديًّا (ولا تستخدم الدمغات)، ثـم اكتب اسم الشخص وعنوانه على الظرف. واستخدم الحبر الأزرق بدلاً من الأسود؛ فهذا يجعل الأمر يبدو أقل رسميةً.

وأصحاب التأثير يدونون الملاحظات المكتوبة بل الكثير منها. فهم يرون أهميـة كتابة هذه الملاحظات وإرسالها للجميع. فبالإضافة إلى إرسالها إلى عملائـك المحتملين والحاليين وزبائنك، يمكـن أن ترسلها أيضًا إلى النادل أو الميكانيكـي أو أي شخصـ يقدم لـك خدمة جيدة. يمكـن أن ترسلها إلى ضابط الشرطة الذي يتلقى استغاثتك أو الممرضة التي اعتنت بطفلك عناية فائقة.

وإن كان إرســال مثـل هذه الملاحظات المكتوبـة مباشرة إلى الشخص الذي قدم لك خدمة سيشعره بالسعادة الغامرة، فلعلك ترغب في أخذ خطوة إضافيـة ربمـا تكون أكثـر فاعلية ألا وهــي أن تبعث بخطاب الشكـر هذا إلى رئيسه في العمل. ولكن لا بد أن تكون الرسالة في هذه الحالة مطبوعة وليست مكتوبة بخط اليد.

إن إرســال مثـل هذه الرسائـل المكتوبة لا يُعد فقط شيئًـا لطيفًا لكل من يتلقاهـا، وإنما في المــرة القادمة التي تلتقي بهم أو تعمل معهم أو تحتاج إلى مساعدتهم، ستجد نفسك تحتل المرتبة الأولى في قلوبهم.

وبالطبــع، غنــي عن القول إنه إذا كنت تتقدم إلــى وظيفة ما، يجب عليك دائمًا أن ترسل بخطابات شكر مكتوبة للشخص الذي يجري معك المقابلة.

وإذا كنت ولي أمر، فأنا أحثك على أن تعلم أطفالك أهمية هذه الملاحظات المكتوبة. تأكد من أنهم يعرفون أن ملاحظات الشكر هذه التي يرسلونها إلى معلمــي المدرســة أو أساتذة الجامعة أو الشخص الــذي يتقدمون إليه بطلب وظيفة، ربما يكون عاملاً فاصلاً لمساعدتهم على تحقيق أهدافهم.

---

* إذا كنت ترغب في رؤية البطاقات التي أفضلها، قم بزيارة الموقع الإلكتروني التالي: www.burg.com/notecard .

الفصل



الارتقاء بالأشخاص - أداة فعّالة للتأثير

الارتقـاء، وفقًـا للمعنى الموجود فـي القاموس، يعني البنـاء. فعندما ترتقي بالأشخاص، فأنـت تبنـي صورة جيـدة لهم في عقـول الآخريـن، وربما في عقولهم هم أيضًا وهذا هو المهم.

ارتـق بمن حولك، في عيون الآخرين وفي عيون أنفسهم، حتى مع الأشياء التي ترغب في أن يفعلوها لك. فسريعًا ما ستجدهم يبدأون في رؤية تأثيرهم الخاص ومن ثم يتبعون الأساليب والسمات التي يُمدحون من أجلها.

عندما ترتقي بشخص أمام شخص آخر (السلوك الذي أطلق عليه نميمة عكسيـة)، فأنـت ستثير بينهما مشاعـر طيبة، وهذه المشاعـر ستعود عليك بالطبع كالشخص المتسبب في هذا التجمع الخير.

ومن الأمثلة القليلة على ذلك:

"بالتأكيد جيم دقيق للغاية في الملفات التي يسجلها".

"ماري، أحب دائمًا تعاملك مع الآخرين بمثل هذه الكياسة".

"السيـد والسيدة جونز، مندوبنا ستيف شخصـ رائع للغاية، فهو يهتم بكما

للغايـة ويتأكد من شعوركمـا بالراحة في كل خطـوة تأخذانها. ستيف، توم ومـاري جونز من العملاء الجـدد لدينا، وأرجو منـك أن تعتني بهما بشكل جيد".

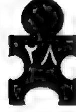
"زوجي هو أكثر الأزواج دعمًا في العالم".

"أنا دائمًا أنبهر بالطريقة التي تنظم بها كاثي فريق العمل".

عندمـا تراودك الشكـوك *فيما* تقوله عن شخص مـا أو إلى شخص ما - عليك أن ترتقي، فمن الصعب أن تخطئ القول في هذه الحالة.

حاول أن تجد طريقة ترتقي بها بالآخرين بصدق، وستجد أن تأثيرك في التواصل معهم سيتحسن بشكل كبير. إنها أداة فعّالة حقًا!

الفصل



هل تسعى إلى عدم الاتفاق؟

بعض الأشخاص لا يضيعون فرصة للاختلاف مع الآخرين. وفي هذه الأيام لديهم سبل رائعة للتعبير عن آرائهم المعارضة في وسائط التواصل الاجتماعي المختلفة مثل موقع الفيسبوك وتويتر ولينكيدإن.

وعادةً ما يسير الأمر على هذا النحو، وأحدهم نشر مقولة ترتكز على مبدأ وهي حقيقية في سياقها: "المخاوف غير المبررة عادة ما تعوقك عن أخذ خطوات مهمة نحو النجاح. بادر بالفعل بدلاً من الخوف".

ثم يرد على المنشور شخص آخر مشيرًا إلى الاستثناء لذلك: "ولكن ماذا عن المواقف التي قد تعرض فيها حياتك للخطر؟".

بعدها يبدأ حوار عاصف به شد وجذب بين الطرفين خاصة حين يرد صاحب المنشور في ضيق: "أنت أحمق، ألم تر أنني بدأت عبارتي "**بالمخاوف غير المبررة**"؟ ابحث عن شيء مفيد تفعله بدلاً من الجدال!".

ونادرًا ما يتفق صاحب الرد مع صاحب المنشور ولكنه ربما يشعر بالسعادة لأنه أثار رد فعل بتلك الطريقة الغريبة التي يتبناها الأشخاص المحبون للجدل.

هـذا النوع من التعاملات منتشر على شبكات التواصل الاجتماعي، ولكنه يحـدث أيضًا فـي الحوارات والتعامـلات المباشرة بين طرفيـن أو مجموعة أو مقدم وجمهور.

مـن فضلك، لا تخطـئ فهم وجهة نظري. بالتأكيـد، ليست هناك مشكلة فـي التشكيـك بأي عبارة. في الواقـع، كم سيكون ذلك شيقًـا - بغض النظر عن الوسيلة - عندما نتعلم من بعضنا الآخر من خلال حوار هادئ ومحترم؟

ولكـنّ قليـل هم من يقـدرون الشخص الـذي يشير إلى الـرأي المخالف بعبـارة مناسبة وقائمـة على المبدأ. إن فعل ذلك لا يعتبـر جدليًّا وإنما يكون قائمًـا علـى الإحساس بالأنا أيضًا. ورغم أن ذلك قـد يثير انتباه المنتقدين، فإنه لن يحقق التأثير عليهم.

مـرة أخرى، لا توجد مشكلة في الخلاف القائم على الاحترام. فإذا كنت ستفعل ذلك، وبطريقة مقنعة، عليك أن تعرف هذه الاقتراحات التالية:

١. **فكـر فـي الأمـر أولاً.** استجب بدلاً من أن تصدر رد الفعل. ربما نادرًا ما تستغرق دقيقة للتفكير قبل أن تضغط زر الإرسال (أو تعلن عن رأيك في شخص ما)؛ ولكنه قد ينقذك من ردود أفعال مضادة أو غير ضرورية.

٢. **استعرض أولاً نقـاط الاتفاق.** في هذه الحالة فقط، وإذا كان ضروريًّا، عليك أن تلاحظ موضع الخطأ. فرغم أن العديد من المبادئ العامة لها استثناءات في سياقات معينة، فإنه ليس من الضروري دائمًا أن نظهرها علـى الملأ. أولاً، سـل نفسك مـا إذا كان فعل ذلك سيضيـف قيمة إلى الحوار أم لا. إذا كانت الإجابة لا، لا تعلق.

٣. **استعن بالكياسة.** إذا شعرت بأن هذا الأمر يجب إبداؤه على الملأ (وفي بعضـ الأحيان يجب أن يحدث ذلك) افعل ذلك بأدب وكياسة واحترام. علـى سبيل المثال: "أنـا أقدر رأيك، ولكنني أتسـاءل عما ....". أو "هل يمكننـي أن أسـأل عمـا...." عليك أن تفعل ذلك بشـكل شخصي - متى

أمكنـك ذلك - حتى لا يبـدو الأمر وكأنك تستدعيهـم علانية أو تحاول إحراجهم على الملأ.

٤. **قـم بالمراجعـة النهائية.** قبل أن تبعث بالرسالـة أو تطرح السؤال، سل نفسـك: هل أنا بالفعل متحمس لأنني لدي رغبة صادقة في إضافة قيمة حقيقيـة للحوار أم أنني أعارض فقط من أجل أن أجذب الانتباه أو أبدأ جدلاً أو أشعر بأنني أفضل من الآخرين؟ هذا هو السؤال الأخير من أجل أن أحـدد مـا إذا كان تعليقي قائمًا على الإحساس بالأنا أم لا، وإذا كان كذلك، فهل أنت من تتحكم في هذا الشعور أم هو من يتحكم فيك؟

فـإذا كانـت إراحـة الأنا الخاصـة بك هي الهـدف مـن وراء تطلعك إلى التعبيـر عـن معارضتك، إذن عليـك أن تدرك أنـك ستسيئ للأنـا الخاصة بالشخصـ الآخـر الـذي تختلف معـه. وهل هـذا سيساعدك علـى إقناعهم بأفـكارك واعتناقهـا؟ بالطبع لا، فإن هذا سيكون لـه تأثير مضاد. ولن يكون في مصلحة أحد.

سواء أكان ذلك على شبكات الإنترنت أو على أرض الواقع، فهناك طريقة أفضـل للاتفاق أو الاختلاف وطريقـة لتجعل الآخرين ينصتون لك. هل تريد أن يأخـذ الآخـرون حديثك على محمل الجد وأن توسـع دائرة تأثيرك؟ إذن، عليك أن تتأكد عندما تفعل ذلك أنك تفعله من أجل سبب وجيه.

والآن، لك مطلق الحرية في الاختلاف معي.

الفصل



مجاملة من لا يجاملهم أحد

عادة ما يقال إن الشخص الذي يتعامل بلطف مع من هم أعلى منه فقط، لا مع من هم أدنى منه، ليس لطيفًا على الإطلاق. على أية حال، فالطريقة التي يتعامل بها الشخص مع من لا يقدمون له مصلحة تنبئ بالكثير عن شخصيته.

إن مجاملة شخص - أو حتى التعامل بأسلوب مهذب - ليس من المعتاد أن يجامله أو يحترمه أو حتى يشكره أحد لها تأثير هائل على الشخص، حيث تجعله يفعل كل ما في وسعه لمساعدتك على تحقيق ما ترغب فيه، عندما تدعو الحاجة إلى ذلك. ورغم أن ذلك ليس *السبب* في أن تكون لطيفًا معهم، فإنه عادة ما يكون النتيجة.

من الرائع أن تعيش حياتك وأنت تداوم على مجاملة هؤلاء الذين يخدمون الآخرين ولكنهم لا يتلقون القدر الملائم من التقدير. بدايةً من رجل النظافة في الشارع وحتى الحمال ومن حارس الأمن في الفندق وحتى أي شخص آخر يقدم للآخرين خدمات، بعيدًا عن إعطائهم إكرامية أو قولك شكرًا، هل تعاملت معهم من قبل بقولك سيدي أو سيدتي؟ هل أظهرت لهم من قبل امتنانك بود حقيقي؟ هل اعتبرتهم فعلاً أشخاصًا مهمين ومؤثرين؟

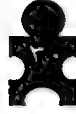
إن هذا الأمر يمثل فارقًا كبيرًا في تقديرهم لذاتهم، كما أنه سينعكس على ما يبذلونه من جهد من أجل إسعادك. ولن تعرف أبدًا متى يلقي هذا الأمر مردوده.

بالطبع، هذا ليس *السبب* وراء ذلك. فأنت تفعل ذلك لأن هذه هي الطريقة التـي يجب أن يسير بها الأمر والأمر الصائـب لفعله، كما أن ذلك يتلاءم مع منظومـة قيمك في التعامل مع الآخرين؛ ولكـن لا تغالط النتائج. إن مجاملة الآخرين واحترامهم بصدق سيكون له مردود كبير عليك.

ويمكـن أن يحقـق ذلك بشكل غيـر مباشر. فهؤلاء الذين يقـررون ما إذا كنـت تصلـح لتعمل معهـم أم لا أو يفكـرون في توطيد علاقتهـم الاجتماعية بـك عادة ما يراقبون طريقة تعاملك مع الآخريـن. على سبيل المثال، هناك بعضـ الشركات التي تراقب سلوك المتقدمين للعمل في باحة الاستقبال قبل دخولهـم لإجراء المقابلة الرسمية. عندما لا يظن الأشخاص إنهم مراقبون، فإنهـم يتصرفون على طبيعتهم كما اعتادوا أن يتصرفوا. وهذا يعطي فرصة لأصحاب العمل ليروا كيف يتصرف الموظفون مع من لا ينبغي لهم بالضرورة أن يعاملوهم بلطف مثل موظف الاستقبال وغيرهم من الأشخاص في أماكن الانتظار.

إن كونك لطيفًا مع شخص ما - أو مجاملتك لأشخاص لا يجاملهم أحد - ربمـا لن يقدم أي شيء سوى شعور هؤلاء بالارتياح تجاه أنفسهم. أليس ذلك سببًا كافيًا؟

الفصل



اضبطه متلبسًا!...
وهو يفعل الشيء الصحيح

هل تذكر الكتاب الكلاسيكي الرائع *مدير الدقيقة الواحدة** لكل من د. "كينيث بلانشارد" ود. "سبينسر جونسون"؟ إحدى نصائحهما المشهورة في هذا الكتاب للقادة والمديرين هي أن "يضبطوا المرء متلبسًا وهو يفعل شيئًا صحيحًا".

ولكن هذا لا يعني أن تدفن رأسك في الرمال وتتغافل عمن يرتكبون الأخطاء. فاعتمادًا على الموقف -كما ذكرنا من قبل - عادة ما نحتاج إلى التعامل بكياسة وتعاطف عند تصويب الأخطاء. ولكن، كما أوضح "مارك سانبورن" في كتابه *Fred 2.0*: "من المفارقات أن يحصل الأداء الرديء على مزيد من الانتباه أكثر من الأداء الجيد، أليس كذلك؟ فنحن بذلك نغذي بفاعلية من يتسببون لنا في مشكلات ونجوع أصحاب الأداء المتميز". بمعنى آخر، كم مرة نتغافل عن الأشخاص الذين يؤدون عملهم بشكل جيد .... فقط لأنهم لا يفعلون شيئًا خاطئًا؟

عندما تضبط شخصًا يقوم بالشيء الصحيح، احرص على توجيه الشكر له شفهيًا، وإذا كان مناسبًا، عليك أن تتأكد أنك تفعل ذلك على مرأى ومسمع من كل الحاضرين سواء أكان ذلك في المكتب أو المنزل أو أي مكان آخر.

---

* متوافر لدى مكتبة جرير

عندما يتعامل موظف الخزينة مع العملاء أمامك بصبر وتعاطف، لا بد أن تجعله يعرف أنك لاحظت ذلك وأخبره كم أثر ذلك فيك. إذا كان هناك آخرون موجودون في المكان، فلن يضيرك أن توسع دائرة مدحك بصوت عال يكفي لأن يسمعه الآخرون.

وبالطبع، أليس من الرائع أن تمسك بالطفل متلبسًا وهو يفعل الصواب وأن تكافئه على ذلك؟

وكما يجري القول، سواء أكان ذلك سلبيًا أم إيجابيًا:

السلوك، الذي نُكافئ عليه، نكرره.

ويتفوق أصحاب التأثير المطلق في جعل الآخرين يشعرون بالارتياح تجاه أنفسهم بصدق عن طريق مكافأتهم على السلوك الجيد، ولا تخف من أن تشجع الشخص المتميز من خلال تقديره مقدمًا، فأنت بذلك تقدم له معيارًا قيمًا ليرتقي إليه.

الفصل



"أقدر لك صنيعك!".

بينما نتحدث عن القوة المؤثرة للمجاملات والتعبير عن الامتنان، نستعرض هنا فكرة أخيرة عن التعبير عن تقدير الآخرين.

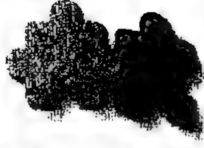
بعد أن تنتهي من عملية شراء سريعة أو تتم صفقة ما مع أحد الأشخاص، بدلاً من مجرد أن تقول له شكرًا، يمكنك أن تجعله يعرف أنك تقدر له صنيعه.

فابتسامة ودودة مع قولك "أقدر لك صنيعك"، ستفي بالأمر بشكل جيد.

هذه اللمسة *الإضافية* البسيطة هي ما يميزك عن أي شخص آخر- حتى هـؤلاء الأشخاص المحترمين الذيـن يعبرون عن الشكر - بل ويرسخ ذكراك في ذهن الطرف الآخر.

ستصبـح أنـت الشخص الذي يبذلـون أقصى ما في وسعهـم لتحقيق ما يرغـب فيه خلال الصفقة القادمة. افعل ذلـك فقط عدة مرات ولاحظ هذه التعبيرات المبتهجة والمندهشة على وجوههم، وستصير عادةً لديك.

شكـرًا لـك لما استغرقتـه من وقت في قـراءة هذا الكتاب، أنـا أقدر لك صنيعك!





ضع الإطار المناسب

افعل ذلك بالشكل السليم وستقطع ثمانين بالمائة من الطريق إلى النتيجة التي ترغب في الوصول إليها حيث تحقق المنفعة للجميع

تتمثل قمة الفاعلية الخاصة بالمعرفة والاستراتيجية في جعل النزاع غير ضروري.

ـ توماس كليري، من مقدمة المترجم للكتاب
الكلاسيكي الرائع *The Art of War* للكاتب صن تسو

وقع طفل ذو عامين على الأرض، لم يصب بأذى ولكنه يعرف أنه لم يكن من المفترض أن يقع؛ لذا، فإنه ينظر إلى والديه ليجد تفسيرًا لما حدث. فإذا وجدهما يضحكان لأن الأمر مضحك، فعلى الأرجح سيضحك. أما إذا تعاملا مع الأمر بفزع وقلق، فإنه في الغالب سيبدأ في الصراخ. في كلتا الحالتين، يضع الوالدان دون عمد *منهما* الإطار الذي يؤدي إلى النتيجة النهائية.

في الواقع، نجد أن الكبار يفعلون ذلك أيضًا. لاحظ المرة القادمة عندما تلتقي بأحد الغرباء. إذا ابتسمت (إطار ودي)، فإنه عادة ما يبتسم. إذا قلت أهلاً، عادة ما يقول لك أهلاً، والنقيض صحيح أيضًا. عادة، يمكننا التأثير على استجابة الطرف الآخر عن طريق التحكم في العامل المثير لها، ألا وهي *أفعالنا*.

وهذا أيضًا يعرف بوضع الإطار.

تذكر القصة التي أخبرتك بها في بداية الجزء الثاني عن تصادمي مع أحد الأشخاص في موقف السيارات. رغم أن ذلك عزز موقفي وساعدني على التحكم في السيطرة على مشاعري، فإن النتيجة الإيجابية بالفعل من هذا الموقف هي *إعادة وضع* إطار للطرف الآخر. رغم أن الرجل ترك سيارته في إطار من الغضب، فقد قدمت أنا على الفور اعتذارًا في إطار ودي. فقط من خلال هذا الفعل وحده، تغير موقفه مائة وثمانين درجة. وأستطيع أن أؤكد أنني إذا تماشيت مع إطاره الأصلي وبقيت على هذا الوضع، كان الموقف ليتغير تمامًا للأسوأ.

تسعة احتمالات من عشرة أن يتبع الشخص الآخر الإطار الذي تضعه، دائمًا تذكر:

> في أي موقف أو تعامل شخصي، لا بد من وضع الإطار.
> السؤال الوحيد هو: من الذي سيضعه - أنت أم الشخص الآخر؟ احرص على أن تضعه أنت.

نظرًا لأن الطرف الآخر على الأرجح لن يكون مدركًا من الأساس لهذه الفكرة، فبالتأكيد ستسنح لك فرص لإحداث تحول إيجابي في العلاقة إذا كنت أنت من سيضع الإطار.

أنت لديك القدرة لتضع الأطر الإيجابية التي سيشعر من خلالها الآخرون- في جميع المواقف سواء على المستوى العملي أو الشخصي -بالارتياح تجاه أنفسهم وتجاهك. وإذا لم يكن ذلك جزءًا من أسلوبك المعتاد، فإنك ستستغرق القليل من الوقت لتعتاد ذلك. لذا، كثير من الأشخاص لا يفعلون ذلك.

ومن يفعل ذلك سيحقق استفادة *واضحة* من هذا الأمر وهم يشقون طريقهم في الحياة. والأمر يستحق الجهد المبذول!

وتواصل بوجه طلق وابتسامة صادقة ورحب بالآخرين بود. افترض أن هذا الشخص، إذا سنحت له الفرصة، سيستجيب بشكل إيجابي لمثل هذه النوعية من المواقف، وعلى الأرجح سيفعل ذلك بالفعل. الأمر متروك لك. فالبارعون في مهارات التعامل مع الآخرين وأصحاب التأثير المطلق لا ينتظرون الشخص الآخر لكي يضع الإطار، وإنما يأخذون المبادرة ويتأكدون من وضع الإطار الأكثر فعالية.

ولكن ماذا إذا وضعوا بالفعل الإطار؟ ماذا إذا بدأوا التعامل وهم ينوون (دون وعي منهم، كما يحدث ذلك دائمًا) عدم التعاون بلطف؟

هناك نبأ سار! بالضبط كما أوضحنا في المثال السابق الخاص بموقف السيارات، يمكنك أن تعيد صياغة الإطار الخاص بالآخرين ببساطة من خلال وضع الإطار الخاص بك.

ومقولة "توماس كلاري" والتي استشهدنا بها في بداية هذا الجزء تُعد تفسيرًا للدرس الذي أشار إليه "صن تسو" قائلاً، وفقًا لمصطلحات الحرب، "إن التغلب على جيوش الآخرين دون قتال هي أفضل المهارات".

يمكننا شرح العبارة السابقة وتطبيقها على التأثير المطلق والمواقف المعقدة بأن نقول:

إن التأثير بلا نزاع هو أفضل المهارات.

بمعنى آخر، أفضل طريقة لكي تحول الخصم إلى حليف هي أن تتأكد من أن الآخر لن يكون خصمًا لك في المقام الأول.

وهذا هو السبب الذي يكمن وراء أهمية وضع الإطار الملائم. بالطبع، إذا كان الإطار الخاص بالطرف الآخر قد تم وضعه بالفعل (كما كان الحال مع الشخص الذي كدت أن أشتبك معه في موقف السيارات) فإن أفضل شيء تفعله هو إعادة وضع الإطار.

وضع الإطار وإعادة وضع الإطار ... التحكم في الإطار. هذا هو بالضبط ما سنركز عليه في هذا الجزء.

وبمجرد أن تنتهي من ذلك، فإنك تكون قد قطعت ثمانين بالمائة من طريقك نحو النتيجة التي ترغب في الوصول إليها حيث تتحقق المنفعة للجميع.

الفصل



التوقعات الإيجابية فعّالة ولكن ليس لأنك تعتقد ذلك

كونك على وشك تقديم عرض مبيعات لإحدى السلع لعميل محتمل يمثل عبئًا عليـك، أو أنك بصدد أن تسأل ممثـل الخدمة الذي يحمل نظرة غاضبة عن إمكانيـة استبدال شيء دون توافر الإيصال معك، وربما يجب عليك أن تطلب مـن أحد البائعين أن يعجل في إرسال أحد الطلبات لك مع العلم أنه يتضايق من تكاليفه بمزيد من الأعمال.

نحـن نواجـه مجموعة مـن المواقف كل يوم يمكـن أن تسيـر بشكل أكثر بساطة إذا كان الطرف الآخر ودودًا ومبتسمًا ومستعدًا لتقديم المساعدة.

ومـن أجل كل من النتائج الفورية ونتائج المدى الطويل، عندما ترغب في استثـارة استجابة شخص ما بطريقة تفي باحتياجاتـك، تصرف تجاه هذا الشخص بالطريقـة التي تحـب أن يتصرف بها معك. عليـك أن تقترب من الآخرين وأنت تعتقد أنهم يريدون أن يمنحوك ما تريد.

قبل أن تظن أنني أحمق يتحدث عن خزعبلات أو أقترح عليك بأن مجرد التفكيـر في شيء ما تريده أن يحدث سيتحقق لك، من فضلك اعلم أن الأمر ليس كذلك.

إن توقع التعاون من جانب شخص ما لا يغير حقيقة الشخص، بل يغيرك أنت، وهذا هو ما يغير الآخرين.

ما سوف يحدث هو عندما تفترض مسبقًا أن يكون توجه شخص ما أو تصرفه إيجابيًا ومتعاونًا، *فإنك ستتبنى توجهًا مماثلا* أيضًا. نعم *أنت* تتغير، وهذا ينتقل مباشرة إلى الآخرين مما يتسبب في تغيير توجهاتهم الأصلية وتصرفهم بالسلوك الملائم الموجه نحو إيجاد حلول.

لماذا؟ لأنه إذا أظهرت الامتنان والتقدير لسلوكهم الودود، فإنهم سيستجيبون لك بالطريقة التي تفي باحتياجاتك في مقابل هذه المشاعر التي تحملها تجاههم.

وعندما توصل لهم قدر الحب والاحترام لقدرتهم على اتخاذ قرار ملائم، فإنهم سيكونون متحمسين لتحقيق ما تريد، وذلك في مقابل إبداء تقديرك الواضح لهم.

هذا يصلح في جميع الحالات

دعنا نر طريقتين مختلفتين للتعامل مع أحد المواقف والنتائج المحتملة لذلك.

لقد طُلب منك أن تقابل أحد المسئولين في قاعة الاستقبال المحلية للمدينة. أنت تعرف مسبقًا أنه يشتهر بكونه شخصية صعبة المراس، وهو يبرر عدم تعاونه وفقًا لمنظومة معتقداته. فتتوقع أنت عراكًا معه لذا تذهب وأنت متسلح لهذا العراك. وفي الوقت الذي تحاول أن تخفي ملامح العبوس على وجهك، ترتدي قناعًا يحمل ملامح جادة تجعله يعرف أنك تريد العمل.

ولكن ماذا إذا ذهبت إليه وأنت تحمل ابتسامة صادقة على وجهك، ووجهت له تحية بأسلوب لائق، وتوقعت منه استجابة متعاونة وإيجابية (ونقلت هذه الطاقة الخاصة بتلك الاستجابة)؟

ترى أي الموقفين يمكن أن يتحول فيه العدو المحتمل إلى صديق والخصم إلى حليف؟ أي إطار تفضل أن تضعه إذا كان هدفك هو التأثير على هذا الشخص وإقناعه؟

إن هذا الأسلوب يصلح بشكل مدهش مع أي شخص وفي كل وقت.

قبل أن ترفض ذلك، عليك أن تفعله بصدق عدة مرات، وأنا أؤكد لك أن هذا سيدهشك وسيغير من الطريقة التي تتعامل بها مع الشخصيات صعبة المراس بطبيعتها المفروض عليك التعامل معهم. والأهم من ذلك أنه سيغير النتائج التي عادة ما تحصل عليها وسيجعل ذلك تصرفاتك أكثر نفعًا وحياتك أقل توترًا!

وهذا يُعد من الأدوات الأكثر فاعلية للتأثير والإقناع. تمرن على ذلك حتى تصير عادة لك.

فوضع توقعات إيجابية بمثابة عادة ما يكسبك الكثير على مدار حياتك. كما سيكون مصدرًا للانبهار الدائم لك ولمن حولك عندما يرونك تفعل ذلك.

الابتسامة: الواضع الحقيقي للإطار

ربما لا حظت أهمية الابتسامة عند الاستعانة بالطريقة لحث التوجه المتعاون لدى شخص آخر. وبينما لا تمثل الابتسامة كل شيء، فربما لا توجد أداة أكثر فاعلية منها عند بدء أية علاقة أو حديث أو التغلب على أحد التحديات الشخصية عند التعامل مع الآخرين. هذه الابتسامة الدافئة والصادقة والودودة التي تنبعث من القلب، من الداخل إلى الخارج.

ابتسم في وجه الطرف الآخر حتى قبل التعامل معه، وستجد أنك وضعت إطارًا ودودًا بشكل رائع وذلك من البداية.

إن الغالبية العظمى من المشاكل على المستوى الشخصي والعملي يمكن أن تحل بسهولة بابتسامة، يتبعها اهتمام صادق باحتياجات الآخر.

وحقيقة أن معظم الأشخاص *لا يفعلون* ذلك في الواقع يجعلك تحتل المرتبة الأولى في ذلك.

عندما يفرض عليك أن تتحدث مع رئيس أحد الأشخاص حول مشكلة معينة، فإن ابتسامتك ستحطم الحواجز التي يضعها للمقاومة، وتستخدم نبرة (إطار) للحصول على نقاش جيد يحقق منه جميع الأطراف المنفعة ويخرجون بنتائج إيجابية.

وأحد الأسباب التي تكمن وراء ذلك أن تفصل نفسك عن أي شخص تمثل التحية له أمرًا عدائيًّا أو مثيرًا للغضب أو الفزع.

في كتابه بعنوان *Working with Emotional Intelligences* يقول "دانيال جولمان": "إن الابتسامة هي أكثر الإشارات العاطفية عدوى بين الأشخاص، حيث تبعث بقوة لا يمكن مقاومتها تجعل الآخرين يردون لك الابتسامة".

هذا فعّال!

وهذا حقيقي بالفعل! اقرأ أي كتاب جيد يتناول مهارات التعامل مع الآخرين وستجد على الأقل أن هناك إشارة لقوة الابتسامة. "ديل كارنيجي" كرس جزءًا كاملاً من كتابه الرائع *كيف تؤثر على الآخرين وتكتسب الأصدقاء** للابتسامة كأداة فعالة للتأثير.

كيف تسير على نهج ديل "كارنيجي"؟ تمرن!

من حسن الحظ أنه من السهل جدًّا أن تتعلم كيف تبتسم بشكل فعّال. إذا كان ضروريًّا، يمكنك أن تتخيل شيئًا ما يجعلك مبتهجًا ثم تفكر فيه قبل أن تبتسم. بعد جلسات قليلة من التمرن، سيمكنك أن تحصل على هذه الابتسامة بشكل تلقائي.

---

* متوافر لدى مكتبة جرير.

هنــاك القليل من الأشخاص يبتسمون دون وجود سبب وجيه لذلك، ولكن هـذا لا يتضمنك. عليـك أن تحمل هذه الابتسامة على وجهك قبل التعامل مع أي شخص سواء أكان مسئول خدمة ما، موظفًا بيروقراطيًا، مديرك، موظف الاستقبــال، الأطفال وأي شخص آخر. استعد لجعـل الشخص الآخر يحبك ويبتسم في وجهك. تذكر:

الابتسامة هي الواضع الحقيقي للإطار.

ويمكنــك أن تستعيــن بهذا التصرف البسيط كل يـوم لتحصل على نتائج مدهشــة. ستكــون سعيدًا (في بعـض الأحيــان مصدومًا) بالتعــاون المميز والفائق الذي ستحصل عليه في الغالب... فقط لأن هذا الشخص تأثر بشكل إيجابي بابتساماتك.

الفصل



ضع إطارًا لتأثيرك بدايةً من الحوار الأول

يبدأ تأثيرك على الآخرين من اللحظات الأولى التي تقابلهم فيها. وسواء أكنت تتعامل مع عملاء محتملين أو مصدر لإحالات أو زميل بشركتك أو شخص من داخل دائرة علاقاتك الاجتماعية، فأنت في حاجة إلى إبداء قوة الشخصية. بمعنى آخر، ضع أساسًا عالي المستوى للتأثير من خلال تقديم نفسك ووظيفتك بعبارات قوية.

ولكن، في الواقع تعتمد الطريقة الفعالة لتشكيل تأثيرك على النقيض تمامًا.

ركز على الآخرين. استغل ٩٩,٩ في المائة من المحادثة في طرح أسئلة تدور حولهم وحول أعمالهم وعائلاتهم واهتماماتهم المختلفة.

عندما تجعلهم يشعرون بالارتياح (ونادرًا ما تكون هناك طريقة أكثر فعالية للقيام بذلك من الاهتمام *الصادق* بهم)، فإنهم غالبًا ما يرغبون في التعرف عليك، سيحبونك وسيشرعون في منح ثقتهم لك.

هل تحدث من قبل مع شخص تركك تتحدث أنت طوال الوقت؟ ألم تنته من هذا الحوار وأنت تقول في نفسك: *"كم هو متحدث رائع هذا الشخص!"* وربما تشعر بارتياح حقيقي تجاهه.

يمكنك أن تفعل الشيء نفسه عن طريق طرح الأسئلة؛ ولكن ليست أية أسئلة. اطرح أسئلة تجعل هذا الشخص يشعر بالارتياح. وأنا أطلق على هذه الأسئلة أسئلة الارتياح. وفيما يلي مثالان فقط عليها.* فقط اطرح هذين السؤالين في البداية وستنبهر بالسرعة التي تكون بها علاقة إيجابية مع الطرف الآخر.

١. **كيف بدأت هذا العمل؟** فيما عدا الأشخاص المشهورين، كم مرة يطلب الأشخاص مشاركة قصصهم الشخصية مع الآخرين؟ عندما تسأل، فأنت في الحال تنأى بنفسك عن هذه الغالبية.

٢. **ما أكثر الأمور التي تمتعك في عملك؟** وهذا أيضًا من الأسئلة التي نادرًا ما تطرح، وبالطبع تجد أن السؤال نفسه يحفز رد فعل إيجابيًّا.

السؤال المحوري

تخيل كم سيشعر الشخص بارتياح عندما تسأله:

"كيف يمكنني أن أعرف أن شخصًا أتعامل معه قد يكون عميلاً محتملاً جيدًا بالنسبة لك؟".

تحدث فورًا عن كيفية تقديم قيمة إلى حياة الشخص الآخر!

بالطبع، إذا لم يكن التعامل متعلقًا بالبيع والشراء يمكنك أن تستبدل كلمة عميل بعلاقة أو صلة أو ما شابه. أو اسأله كيف تعرف أن شخصًا تتعامل معه هو شخص يريد مقابلته. المبدأ واحد.

---

* لتحصل على قائمة الأسئلة كاملة قم بزيارة موقع: www.burg.com\10Q

هناك أسئلة أخرى يمكنك طرحها حول العائلة أو الاهتمامات أو أي شيء آخـر تعرف أنه له أهمية *لديهم*. هل هم متورطون في قضية ما؟ ترى إلى أي مدى تعتقد أنهم يحبون أن يطرح عليهم مثل هذا السؤال؟

أتذكـر ذات مـرة كنـت أتحدث مـع أحد المديريـن التنفيذييـن لإحدى الشـركات واكتشفـت أن ابنتـه حديثـة التخرج، وبعـد أن سألتـه عن مجال العمـل الذي تحب أن تتعمـق فيه، تساءلت عما إذا كان يمكنني تعريفها بأحد المعـارف الـذي يمكن أن يفيدها في هذا الأمر أم لا. لقـد كان الوالد سعيدًا بالسـؤال وجعلني أعرف كيف أساعدها. فقـد كان عقلي جاهزًا للخوض في قاعـدة بيانات المعارف لدي واستطعت أن أعرفه بأحد الأشخاص الذي منح ابنته فترة تدريب في أحد أماكن العمل.

هذا الأمر يصب في مصلحة الجميع، حتى أنا. لا علاقة لي بالنتائج فيما بعـد؛ ولكن النتائج حدثت اعتمادًا على تأثيـرك الجذاب، كما أنه يحدث من خلال التركيز على احتياجات الآخرين ورغباتهم!

الفصل



في بعض الأحيان، يستحسن أن تدعهم يلاحظون ارتباكك

في اليـوم الأول للسنة الرابعة، وقفت أمامنا الآنسة "كادليك" لتقدم نفسها، وقـد كانت "امرأة أكبر منــا" وجميلة ورقيقة (على أية حـال لم يكن عمرها يتعـدى الثلاثة وعشرين عامًا). لقد كانـت ابتسامتها لطيفة ومطمئنة للغاية مثلما كانت شخصيتها وحضورها ككل.

والكلمات الأولى التي قالتها علمتني درسًا لن أنساه طوال حياتي.

قالــت: "أنا أريد مـن الجميع أن يعلمـوا أنني تخرجت تـوًّا من الجامعة، وهذه هي أول محاضرة لي. وأنا متوترة جدًّا جدًّا الآن".

لقـد خيم علينا صمت مطبق حتى أنـك تسمع رنين الإبرة إذا سقطت في الحجرة.

مـاذا؟ لا بـد أن جميعنا يفكـر: *المعلمة ..... متوترة؟ مـا الذي يمكن أن يجعل المعلمة متوترة؟*

هنا يكمـن الذكاء الرائع والبديهي لهذه المعلمة، والذي يمكن أن تستفيد منه في التعامل مع المواقف المثيرة للتوتر والخوف.

لقـد اعترفت بخوفها، وقد وثقت بنا من خلال هذه المشاعر. وجعلت منا شركاء لها في هذا الموقف الصعب بالنسبة لها.

ونحن استجبنا لها. ولقد كسبتنا على الفور في صفها ورغم أننا لا نزال لا نصدق أن المعلمـة متوترة بسببنا، فقد صممنا على أن نتأكد من أنها تغلبت على مخاوفها.

عادة، سواء أكان ذلك في العمل أو المواقف الشخصية، فنحن نخشى أن نعترف بمخاوفنا، ونكـف عن البحث عن تلك المخاوف وكأننا نعتقد أننا إذا فعلنا ذلك ستطاردنا الكلاب والسباع.

وأنـا متأكد من أنك تعرف هذه العبـارة الملفتة للانتباه: "لا تدعهم أبدًا يلاحظـوا ارتباكك". بمعنى آخر، إذا عرف الآخـرون أنك منفعل ومتوتر ولا تسيطـر علـى نفسك، فربمـا يقل احترامهم لـك ويسيئـون معاملتك بل وقد يستغلونك.

ولكننـي وجدت أن هذا غير صحيح على الإطلاق. فتسعة وتسعون بالمائة مـن المواقف التي تتعرض لها إذا أخبرت من حولـك أنك لست في حالاتك الطبيعيـة على الإطلاق، وتعرب عن وجود مخاوف لديك تجاه أمر ما، فإنهم سيبذلـون قصارى جهدهم لتتخلص من هذه المشاعر بل وسيشجعونك دون وعـي منهم للتغلب علـى مشاعرك وعادة ما سيكونون شـركاء لك في القيام بذلك. بالطبـع، المواقف تختلف عن بعضها البعض، عندما تستطيع تقييم الموقـف، تعامـل معه وفقًـا لذلك. ففـي بعض الأحيـان، يكون عـدم إظهار ارتباكك للآخرين هو *بالضبط* أفضل ما يمكنك فعله.

فالأشخاص عادة ما يتعلقـون بهؤلاء الذين يبدون كبشر طبيعيين يعانون تراجـع مستوى الثقة بالنفس من وقت لآخـر، وذلك كما يعانون هم أنفسهم. وبينما يبدو الأشخاص المتفلسفون والمتمرسون متألقين وظاهرين وسط من حولهـم، فإنهم ليسوا هـؤلاء الذين تشعر معهم براحـة أو تتحدث معهم مثل الشخص "الواقعي".

فـي كتابه الرائع *Give and Talk* أشار الأستـاذ والباحث الحائز على جائـزة وارتـون د. "آدم جرانت" إلى ذلك تحت اسـم: "التواصل الضعيف".

بمعنــى آخر، عندما تتعامل من منطلــق أكثر تواضعًا وصدقًا، مظهرًا ضعفك وحساسيتك، فإنك ستكون أكثر قدرة على اكتساب ثقة من حولك * .

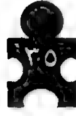
ويبـدو لي أن هذا التواصل القائم علــى إظهار الضعف هو في الواقع أكثر أنواع التواصل قوة وصدقًا.

لــذا، رغم أن كونك مستعدًا وواثقًا مــن نفسك ومتميزًا فيما تفعل هو من الأمــور الجيدة، فإنه في بعض الأوقات التي تكون فيها لأي سبب من الأسباب لديـك شعـور بعدم الثقة أو القلق وخائف إلى حد مـا ،اعترف بذلك وستربح في النهاية.

ربما عليك أن تجعلني أراك في بعض الأحيان مرتبكًا.

* كما أضاف البروفسير "جرانت": "إن إظهار ضعفك وحساسيتك بما حولك يكون فعالًا فقط في حالة ما إذا كان من حولك يتلقى إشارات أخرى توحي بكفاءاتك". وهذا متوافق مع موقف الآنسة "كادليك".

الفصل



محور رانسبيرجر

عندما تدخل في مجادلة فكرية مع أحد الأشخاص الذين تريد إقناعهم، دائمًا ابدأ من نقطة معينة تتفقان فيها، فبهذه الطريقة يمكنك أن تجعل الشخص الآخر يرى أنك لا تجادل فقط من أجل المعارضة والجدال.

والأهم من ذلك أنه سيتفهم أن كليكما يريد أن يصل بالفعل إلى النتيجة نفسها، ولكن كلًّا منكما له رؤية مختلفة للوصول إلى هذه النتيجة. فهذا الأمر أكثر تقبلاً كما ينشأ عنه التعاون بدلاً من النزاع.

وبمجرد أن يبدأ النقاش الفعلي، يمكنك أن تكرس نفسك للتركيز على محور إثبات وجهة نظرك. ونظرًا لأن الرؤية الأخرى التي أنت بصدد عرضها تنبثق من الرؤية الحالية التي اتفقتما عليها بالفعل، فإنه سيكون من السهل على الطرف الآخر أن يتقبل النتيجة الجديدة. وهذا ما يعرف باسم "محور رانسبيرجر" والذي اقترحه كل من "راي رانسبيرجر" و"مارشال فريتز".

ونظرًا لأن الجدل السياسي قد يكون أكثر أنواع الجدل حدة، دعنا نتناول إحدى القضايا الشائكة كمثال.

دعنا نقل إنك تعتقد أن الأشخاص المتقاعدين يجب أن يكون لهم مطلق الحرية في اختيار ما يناسبهم من خيارات استثمارات التقاعد؛ ولكن صديقك يرى أن الحكومة يجب أن تكون هي المسئولة عن هذا الأمر ويمكن القيام بذلك بشكل أكثر فاعلية من خلال نظام التضامن الاجتماعي الحالي.

وأوضح أن "أشخاصًا مثلك ليس لديهم قلب" للاهتمام بحقيقة أن الكثيرين لن يهتموا بتوفير ذلك.

في هذه الحالة، وضع هذا الشخص إطارًا من النزاع عن طريق إهانتك بدلاً من التعامل مع المشكلة الأساسية. ونتيجة لجرح الأنا الخاصة بك، ربما ترد عليه وبصوت أعلى من المعتاد: "إن نظام التضامن الاجتماعي الحالي ليس إلا نظامًا محتالاً يعتمد على دفع الاستحقاقات أولاً بأول، حيث يخدع الأمريكيين ويحرمهم من مستحقاتهم، وهذا يؤذي الفقراء بشكل كبير. كما أنه مفلس من الناحية العملية، ناهيك عن كونه غير قانوني".

إلى أي مدى يمكن أن يتقبل الشخص الآخر رأيك فجأة؟ ليس من المرجح أن يحدث ذلك. إن ما تفعله مجرد جدال. كل ما تخبره به أنه مخطئ، ولكنه ليس مهتمًّا بذلك. الحقائق لا تقنع، إنما *الشخصية* هي ما يقنع.

دعنا نوضح ذلك بطريقة أخرى. ولكن هذه المرة بصوت هادئ وأسلوب وقور لتبدأ النقاش من عند نقطة أنت متأكد من أن كليكما تتفقان عليها. فتقول: "جون، أنا أقدر وجهة نظرك فأنا مثلك أريد ألا يكون في بلدي أي شخص يعاني الاحتياج إلى المال عندما يتقدم في العمر أو أن يصبح حملاً على عائلته ومجتمعه".

نظرًا لأن هذا بالضبط رأي "جون"، فإنه الآن سيكون أكثر تقبلاً كيف يمكن تحقيق ما تفكر فيه. وعلى عكس كونك غاضبًا، فإنه يمكن أن يطرح عليك سؤالاً مثل: "حسنًا، كيف يمكنك أن تضمن أن هؤلاء الذين دفعوا أموالاً طوال هذه السنين لن يفقدوا هذه الأموال التي تعد من استحقاقاتهم؟".

فقط بعد وضع الإطار الجديد
يمكن الإنصات إلى الحقائق

الآن، وبافتراض أن لديك الحقائق، يمكنك بهدوء وود واحترام أن ترشده. وربما يوافق أو لا يوافق معك، وهذا حقه، ولكن لن تصل *أبدًا* إلى النقطة

التي ينوي أن يسمعها ما لم تكن أنت أولاً قد استغرقت وقتًا تظهر له فيه أنك توافقه في المبدأ الأساسي وأنك لديك الهدف نفسه.

لذا، ابدأ بأن تقول: "فأنا مثلك، أريد..." ثم أكمل الجملة، ثم بعدها ركز على الاتجاه الذي تريد الخوض فيه. فهذا سيدهشه، لأنه سيتوقع أنك ستنطلق مباشرة من النقطة التي أثارها وتبدأ في المعارضة؛ ولكنك تفعل العكس تمامًا. والنتيجة هي أنه سيصبح أقل تحفظًا وأكثر تقبلاً لتبني وجهة النظر المخالفة.

كما رأيت، لقد أضفت العبارة التمهيدية "أنا أقدر وجهة نظرك". فهذا يمثل واقيًا مانعًا للنزاع كما أنه يضع محورًا للحديث بشكل أكثر فاعلية. أو تستخدم كلمات مثل: "أوافقك.."، "أنا أتفق معك تمامًا في ..."، أو "أقدر مشاعرك حول..."، فجميعها عبارات تمهيدية رائعة.

إن محور رانسبيرجر سيكون له دور فعال في جميع المواقف، وليس فقط في الجدال السياسي. أولاً، وضح أن كليكما تشتركان في نقطة مبدئية واحدة وتتفقان على الهدف النهائي. بعدها، ومن خلال التعامل بكياسة واحترام، يمكنك أن تستعرض الحقائق الخاصة بالمشكلة.

أتقن هذه المهارة وستزداد نسبة ذكائك زيادة شديدة.

الفصل



قيمة العبارة المناسبة

كنت أقضي إجازتي الأسبوعية المعتادة في محل "دانكين دونتس" حيث أتناول كعكتين مع فنجانين من القهوة، وأقضي ثلاث ساعات في القراءة (وبين فترة والأخرى ألقي التحية على بعض المعارف).

كان ذلك فرعًا جديدًا، وكانوا قد أقاموا أمس مراسم الاحتفال بافتتاح ذلك الفرع، حيث أنهوا فعاليات افتتاحه بحضور بعض المشاهير وتوزيع بعض السلع المجانية، وكان منها كوب دانكين الحراري.

ونظرًا لوجود فائض كبير من هذه السلعة، قرر الموظفون أن يتخلصوا منها بإعطائها لهؤلاء الذين يقفون مصطفين أمام المحل، فوزعتها المديرة المساعدة وهي سيدة شابة لطيفة قائلة: "هذا فائض لدينا من الأمس لذا نريد التخلص منه".

رغم أنها كانت لافتة طيبة، فإنه لم ينل استحسانًا كما كان ينبغي.

لماذا لا؟ لأن الكلمات التي استخدمتها لم تكن ذات قيمة للعملاء، فقط للمحل. كما أنها أضافت قائلة: "لقد كنا نريد التخلص منها بالأمس ولكننا لم نفعل، فسنعطيها لكم بدلاً من ذلك".

وكان من الممكن أن تستعرض القيمة وتحظى بالاستحسان عن طريق أن تقول: "هذه طريقة نحاول أن نعبر بها عن امتناننا لكونكم عملاء مهمين

لدينا، وهذا سيضمن لكم أن تظل قهوتكم ساخنة وسيحميكم من سقوطها"، ثم تمنحهم ابتسامة دافئة وسيتم الأمر بشكل رائع.

بالطبـع، إن الكـوب نفسـه لـه قيمـة *فعليـة* بغض النظـر عـن الكلمات المستخدمـة، ولكن القيمة *المحسوسة* له تتضاعـف أو تتضاءل اعتمادًا على الكيفية التي توصل بها القيمة للعملاء!

دائمًا، دائمًا، دائمًا تذكر أن:

الأمر ليس خاصًّا بك، الأمر خاص بهم.

عليـك أن تضع في اعتبارك هذه الكلمات عندمـا تحاول استعراض قيمة معينـة لشخص آخـر، سـواء أكان ذلك على مستـوى العمل أو علـى مستوى شخصـي. الأشخاص لا يهتمون بكيـف سيؤثر الأمر عليك، ولكن كيف سيؤثر *عليهم*. وهذا شيء يفهمه جيدًا المؤثرون والمقنعون العظماء، عليك أن تضع ذلك في الاعتبار، وأنت تتواصل مع الآخرين!

الفصل



كيف يمكنني مساعدتك؟

"كيف يمكنني مساعدتك؟" هذا هو السؤال الذي عادة ما تطرحه المعلمة "جوني ألتشلر"، عند حضورها أحد الاجتماعات المعقودة مع أحد الآباء الذي تم تحذيرها من أنه غاضب.

كانت السيدة "ألتشلر" تعمل تحت ظروف معقدة للغاية. فجزء من عملها أن تتعامل مع مجموعة من الآباء الغاضبين سواء أكان لديهم مبرر لذلك أم لا.

ومن ثم كان من المهم للغاية بالنسبة لها أن تضع الإطار الملائم، أو بالنسبة العديد من هذه الحالات تعيد وضع إطار جديد بدلاً من الإطار السلبي الذي وضعه الآباء مسبقًا.

ووفقًا لما تقوله "ألتشلر": "معظم الآباء يتوقعون أن يقابلوا شخصًا يهتم فقط بالدفاع عن نفسه. والسبب وراء ذلك هو أن هذا ما يصادفونه دائمًا".

إن رؤيتها عميقة للغاية، كما أنها توضح لك كيف يمكن ببساطة أن تفصل نفسك عن الآخرين.

أضافت السيدة "ألتشلر": "بدلاً من ذلك، فأنا أسأل بطريقة هادئة وودودة ومتعاطفة "كيف يمكنني مساعدتك؟ بمعنى آخر، كيف يمكننا العمل جميعًا معًا من أجل الوصول إلى حل مناسب لنا جميعًا وخاصة مناسب لأطفالهم؟".

هذه طريقة رائعة لإعادة وضع إطار!

طريقتها هذه مشابهة تمامًا لأسلوب التفاوض المشهور عند التعامل مع شخص صعب المراس، فإن المفاوض قد يسأله: "سيد توماس، ما الذي تود أن تخرج به كنتيجة لحوارنا؟".

إن هدوء المفاوض ورباطة جأشه تعمل على تهدئة الشخص الآخر، وتوصل له أنه (المفاوض) لن ينزعج من انفعال الشخص الآخر، وتوضح له أن رضا جميع الأطراف هو هدف مشترك يمكن في الواقع الوصول إليه.

إن المتفاوضين حول الرهائن عادة ما يستخدمون هذا الأسلوب، فهم سيتواصلون مباشرة إما عن طريق مكبر صوت أو تليفون، ويسألون مختطف الرهينة: "ما الذي ترغب في حدوثه؟"، أو "ما الذي ترغب في الوصول إليه من خلال القيام بذلك؟".

عندما يتعلق الأمر بالتأثير على الآخر، عليك أن تتحكم في انفعالاتك، ابدأ أولاً بالهدوء والسيطرة على الذات ثم ضع إطارًا أو أعد وضع إطار للحوار من خلال سؤال الشخص الآخر: "ماذا يمكنني أن أفعل؟".

سيسعدون بمنحك الإجابة، وسيأخذ الحوار منحنى آخر يعتمد على تحقيق المنفعة المتبادلة.

الفصل



اربح النقاش بأن توضح وجهة نظر الطرف الآخر أولاً

من الموثق توثيقًا جيدًا أن الرئيس السادس عشر للولايات المتحدة الأمريكية "إبراهام لينكولن" كان بارعًا بشدة في تحويل الأعداء إلى أصدقاء والخصوم إلى حلفاء.

قبل أن يصبح "لينكولن" رئيسًا للولايات المتحدة، كان يعمل محاميًا ناجحًا. وبينما اشتهر بأنه على أتم استعداد للدفاع عن موكليه وأنه بارع في تقديم الحقائق، فإنه كان يفعل أيضًا شيئًا آخر يضع به إطارًا إيجابيًّا لصالحه وصالح موكله، الأمر الذي أكسبه ميزة واضحة.

كان السيد "لينكولن" يبدأ دائمًا مرافعاته عن طريق تلخيص قضية *الطرف الآخر*. فقد كان يشير إلى الجوانب الإيجابية لوضعه في القضية، وكيف أنه من المهم وضعها في الاعتبار. في الواقع، لو كنت موجوداً في قاعة المحكمة وقت المرافعة، لعلك تظن أنه يترافع عن الطرف الآخر.

ومن خلال القيام بذلك، كان "لينكولن" يضع أساسًا لمصداقيته لدى القاضي وهيئة المحلفين، حيث يظهر أن كلا الطرفين لهما رؤية منطقية، وأنه يحاول فقط الوصول إلى الحقيقة. يا لروعة الأسلوب! والآن، عندما يأتي الوقت لعرض الجانب الخاص بموكله، فإنه ينغمس في ذلك، ويبدأ في

عرض الحقائق الواحدة تلو الأخرى، ولكنه يبرع في فعل ذلك لأنه صار لديه مصداقية كبيرة.

على أية حال، سيدرك القاضي وهيئة المحلفين أنه إذا كان يريد أن يعطي مصداقية لوجهة نظر الطرف الآخر، *فلا بد* أن يكون صادقًا ويتحدث من قلبه مباشرة.

يمكنك أن تستعين بهذا الأسلوب أيضًا!

واحدة من أكثر الطرق فاعلية لتهدئة الطرف الآخر الذي تتعارض معه في الرأي بشكل إيجابي ولطيف، بل وتجذبه أيضًا إلى صفك، هو الإشارة إلى *الجزء الخاص بهم* في الموضوع.

اكتشف الجوانب التي تتفق فيها معهم وتحدث معه عنها- دعهم يعرفوا أنك لا تستوعب ما يشعرون به فقط بل أنت تعلم أن وجهات نظرهم أيضًا منطقية. وعندما تفعل ذلك فأنت تقول لهم: "انتظر، هناك رأيان منطقيان هنا. أنت أيضًا لديك حجة منطقية، ولديك وجهة نظر من المهم أن توضع في الاعتبار".

الآن، سيشعر هذا الشخص بارتياح ويتخلى عن تحفظه تجاهك، فهو الآن ليس في معركة مع شخص يريد فقط أن يثبت أنه على خطأ أو يرغب في الفوز بأي ثمن.

وسوف يعاملك الشخص الآخر من منظور جديد قائم على الاحترام وسيكون أكثر تقبلاً للأفكار التي تقدمها. في الواقع بعد القيام بذلك، ستجد أن الطرف الآخر يشير إلى الجانب الإيجابي *لديك*. ولم لا؟ فهو الآن يبادلك الاحترام نفسه، ويتعامل معك على أساس من الصدق والود والاهتمام الحقيقي بينكما.

سواء أكنت تتقدم للجنة ستختار بينك وبين متنافس آخر، أو تتناول قضية مع شريك حياتك أو صديق، اتبع الطريقة التمهيدية الخاصة بالرئيس "لينكولن".

تحذير مهم

عليك أن تعلم أنه إذا كان لديك تاريخ قديم مع هذا الشخص حيث كانت طبيعة الحوار والجدل بينكما تعتمد على الفوز أو الخسارة في النهاية، فلعلك تحتاج إلى حوار أو اثنين قبل أن يكون على استعداد لتقبل موقفك الجديد، ولا تجعل ذلك يحبطك.

فسريعًا ما سيدرك أنك ببساطة لا تسعى سوى إلى الحقيقة، وليس مجرد أن تثبت أنك على صواب بأي ثمن.

إن العامل الأساسي في كل هذا هو التواضع الذي يقودك إلى تواصل فعّال. عندما نكون بالفعل متلهفين للوصول إلى الحقيقة وليس فقط مجرد الفوز بالحوار، سيستوعب من حولنا نيتنا وسريعًا ما يتقبلون موقفنا.

لذا، عندما تضع الإطار المناسب، وتحترم وجهة نظر الطرف الآخر وتتعامل معه بود وكياسة، ستربح قضاياك باستمرار.

الفصل



ساعدهم على التعايش مع الحل

أحد قراء المدونة الخاصة بي سألني: "كونك لطيفًا أمر رائع، ولكن ماذا إذا لم يساعدك الشخص الآخر الذي تتعامل معه على تحقيق ما تريد ولم يعد لديك خيارات أخرى؟ هل ستذهب وتترك الأمر على هذا النحو؟ لماذا يجب أن تتحول مشكلتهم لتصبح مشكلتك؟ هذا يبدو محبطًا. هل عليَّ أن أتقبل ذلك ببساطة؟".

هذا سؤال وجيه. رغم أن هناك بعض الأوقات التي نتخلى فيها عن الأمر برمته، فإن هذه المرات نادرة للغاية. ولكن عادة يتمثل كل ما نحتاج إلى فعله في مجرد مساعدة الشخص الآخر في معايشة الحل بدلاً من المشكلة. وطالما أن ذلك سيتم بود وبراعة، فإن الجميع سيحقق المنفعة في النهاية.

وروى أحد الخبراء العالميين في مجال القيادة وصاحب أكثر الكتب مبيعًا د. "جون ماكسويل" إحدى القصص التي تعرض لها عندما طلب شطيرة "تشيزبرجر" مزدوجة فقال مسئول الطلبات إنهم لا يقدمون هذا النوع من الشطائر. فسأله د. "ماكسويل": "هل أنت متأكد؟"، فأجابه الشاب: "بالتأكيد".

فسأله د. "ماكس ويل" بسلوك مهذب: "سأخبرك إذن، يمكنك أن تعد لي شطيرتين ولا تضع الخبز في الشطيرة الثانية".

فأجابه: "بالتأكيد، لا توجد مشكلة".

المشكلة ليست أن الشخص الآخر يرفض توفير الحلول، *فهدفك* دائمًا هو تقديم الحلول له. في الواقع، عليك أن تحدد المشكلة. فالتظاهر بأنه لا توجد مشكلة لن يساعد على حلها، وإنما حدد المشكلة ولكن ركز على الحلول. وعندما تفعل ذلك مرارًا وتكرارًا، سيصبح الأمر طبيعيًّا بالنسبة لك، وستجد أنه جزء ممتع للغاية في عملية الإقناع.

الفصل



تجنب الإطار السلبي

منذ عدة سنوات، ركبت مع أحد أصدقائي سيارته، والذي انتقل من ولاية ماساتشوستس للعيش في ولاية فلوريدا وعندما توقفنا عند إشارة مفترق الطرق الأربعة، فعل صديقي شيئًا لا ينبغي عليه فعله. وعلى الفور، اقتربت منا سيارة الشرطة وهي تومض بأنوارها الزرقاء وتصدر أصوات إنذار عالية، وأوقفنا الضابط على جانب الطريق.

لقد كان الضابط محترمًا للغاية ومهنيًّا حيث شرح لنا سبب إيقافنا على جانب الطريق، فأجابه صديقي: "ليس هذا قانون ولاية ماساتشوستس".

حسنًا إليك سؤالًا، كيف كان رد الضابط في رأيك؟

أ. "حسنًا، هذا خطئي إذن. أنا لا أعلم أنك من ولاية ماساتشوستس. إذا كنت أعرف ذلك، لم أكن أبدًا أجرؤ على أن أوقفك على هذا النحو وأنت ترتكب مخالفة قانونية في ولاية فلوريدا".

ب. "حقًّا، فالجميع يعلم أن ماساتشوستس تضع المعايير الخاصة بقوانين الطريق والتي يتم تطبيقها في جميع أنحاء الدولة، خاصة

هنا في فلوريدا. أرجو أن تعذرني. يمكنك أن تذهب وتقود سيارتك. وأعتذر لك بشدة على إزعاجي لك".

ج. "هذه ليست ولاية ماساتشوستس". ثم حرر المخالفة والغرامة.

بالطبع، خمنت ذلك. فالإجابة هي الخيار الثالث. مما جعل صديقي مندهشًا بشدة. ربما الآن عرفت أنه ليس عليك أن تقول مثل هذه الردود لضابط المرور الذي يقرر تحرير المخالفة وتوقيع الغرامة عليك؛ ولكن من المدهش بالنسبة لي أنه من المعتاد أن أسمع أناسًا يبدأون الحديث بطريقة تضمن تقريبًا مضايقة الطرف الآخر الذي يريد ويرغب، لأي سبب كان، أن يربح في نهاية الحوار.

رأينا من قبل كم من السهل يمكن أن نخلق بيئة للنجاح على مستوى التعامل مع الآخرين وكأصحاب التأثير المطلق؛ ولكن النقيض أيضًا موجود. هذه هي الكلمات والعبارات والمواقف التي تجعل الموقف يأخذ منحنى سلبيًّا وتصعد الأمر بشكل كبير لدرجه تجعله في أحسن الحالات موقفًا صعبًا وفي أسوئها موقفًا مشحونًا للغاية. بمعنى آخر، إنهم فقط يجعلون الأشخاص يتخذون موقفًا عدائيًّا تجاه بعضهم البعض.

إن ما ذكر سابقًا ليس إلا مثالاً واحدًا. ولم يكن بالضرورة أن يحدث ذلك لو كان هناك بعض التروي في الأمر.

حتى إذا تناولنا الموضوع من البداية بالشكل الخاطئ وأثرنا غضب الشخص الآخر بلا داع، فإنه لايزال لدينا فرصة للنجاح في الأمر، إلا أن الأمر سيصبح أكثر صعوبة بالنسبة لنا. لذا، لماذا تجعل من التعامل مع الخصم المحتمل أمرًا صعبًا أكثر مما هو مفترض؟

بدلاً من ذلك، سل نفسك ما الذي يمكنك فعله في هذه اللحظة لتهدئ الشخص الآخر وتجعله أكثر تقبلاً لك ولما تريد أن توصله له قدر المستطاع.

فكر في بعض الكلمات والعبارات التي استخدمتها أو سمعتها في الماضي وأزعجت أو ضايقت من تتعامل معهم، وخذ قرارًا أن تمحوها من قاموس مفرداتك.

الفصل



لا تقع ضحية الاختيار بين أما/أو

"هل تود أن تكون غنيًا أم سعيدًا؟".

"هل أنت معطاء أم متلق؟".

"هل أنت شخص لطيف أم أنك فقط تصل إلى ما تريد؟".

هل تعرضت يومًا ما إلى أي من هذه الأسئلة التي تمنح فيه خيارين أما كذا أو كذا، وكلاهما قد يكون متاحًا؟

في كتابنا بعنوان *Go - Giver Sell More* أشرت أنا و"جون دافيد مان" إلى ذلك بـ"التقسيم الخادع" ويعرف أيضًا "بالورطة الزائفة". كلا التعبيرين يمكن تعريفه كاستخدام غير ضروري لكلمة "أو".

وفي رأيي، الإجابة عن الأسئلة السابقة يجب أن تكون "نعم" وليس الاختيار بين أما الخيار الأول أو الثاني.

سواء طرح عليك هذا السؤال شخص ليس له أجندة أهداف أو كطريقة للتلاعب بك لتختار إجابة مقيدة، كن حذرًا من أن يضع الآخرون قيودًا تحد من خياراتك.

كثير منا من وقت لآخر يقابل رجل مبيعات يسأله: "هل تفضل أن تقابلني يوم الثلاثاء في العاشرة أم الأربعاء في الثانية؟". هذا هو ما يسمى الخيار البديل، وعندما يتم استخدامه بنية صادقة، فإنه يكون أداة فعالة لوضع *إطار* لاختيارات العميل المحتمل، مما يسهل لهم عملية اختيار الميعاد المناسب؟

مـن ناحية أخرى، يمكنك كعميل أن تقول بأسلوب مهذب: "في الواقع، إن كلا الموعدين لا يصلحان لي". بمعنى آخر، لا تشعر أنك ملزم للاختيار وفقًا للإطار الذي يضعه الطرف الآخر.

فالآخر يحاول أن يجعلك تتصرف وفقًا للفلسفة الخاصة به، حيث تشتري منتجـه أو توافـق على شيء ليس من البديهـي أن توافق عليه. وربما يستخدم هذه الورطة الزائفة من أجل أن يتلاعب بك فقط لتفعل ما يريده.

كيف يمكنك تجنب مثل هذا الفخ؟ عندما تجد نفسك مقيدًا بين خيارين، فإن أحدهما سيجعلك تتمهل قليلاً ويجعلك تمنح نفسك الفرصة للتفكير قبل الإجابـة. عليك أن تسـأل نفسك هل هـذان الخياران هما *بالفعـل* الخياران المنطقيـان الوحيدان، أم أن هنـاك خيارًا آخر يصلح لـك بشكل أفضل، أم أنك لا تفضل أيًّا منهما؟

وهنــاك سؤال آخـر مهم يمكن أن تطرحه على نفســك: "*هل هناك سبب مـا يدفع هذا الشخـص إلى أن يجعلني أفكر في أنـه ليس هناك سوى هذين الخيارين؟*".

فقـط عليـك ألا تنسى أن إما/أو هذا التقسيم الخـادع أو الورطة الزائفة ليسـت إلا مجـرد إطـار. وأنت لا تريـد أن يضـع شخص آخر إطـارًا يقيدك بداخله.

بالطبع، هناك بعضـ الحالات التي لا يكون فيها سوى خيارين منطقيين، أو أن هنـاك جانبًا واحدًا فقط من الموضوع يكـون أكثر ملاءمة من الجانب الآخر، وهذا شيء متروك لك لتحدده.

الحيـاة سلسلـة من الخيارات. فقـط تأكد من أنك لا تقيـد نفسك *بإطار* يجعلك تلجأ إلى خيار لا يناسبك.

الفصل



أسرار الإقناع لدى طفلة عمرها عشر سنوات

الأطفال مقتنعون بفطرتهم. فإذا لم يكن أبواهم متساهلين معهم إلى حد كبير، فإنه من الصعب بالنسبة للطفل العادي أن يحصل على ما يريد فقط من خلال التهديد الإجباري (بمعنى أن يبكي، يصرخ، يركل بقدميه في الأرض) أو من خلال التلاعب بهم كأن يكون مهذبًا بصورة أكثر من المعتاد، أو أن يكون متعاونًا ولكن لتحقيق أهداف خاصة.

بينما كنت أتحدث في أحد المؤتمرات في مدينة روكهيل بولاية كارولينا الجنوبية منذ عدة سنوات، سمعت قصة رائعة عن طفلة تصلح أن تكون مثالاً رائعًا لصاحب التأثير المطلق.

كانت "كريستا" حفيدة "هانا" و"دون كينج" في العام التاسع أو العاشر من عمرها. سنة أو أقل قبل المحادثة التالية، كان "دون" و"هانا" قد وعدا "كريستا" أن يأخذاها يومًا ما إلى أوروبا وهي واحدة من رحلاتهما العديدة خارج البلاد بسبب العمل. وفي بداية شهر مايو، تلقت "هانا" اتصالاً هاتفيًا.

كريستا: "جدتي، متى ستذهبين إلى أوروبا؟".

هانا: "في يونيو".

كريستا: "هل هذا هو العام الذي ستأخذينني فيه إلى أوروبا كما وعدت؟".

هانا: "ولكن يا حبيبتي، لم يتبق سوى شهر فقط وأنت لا تملكين جواز سفر".

حسنًا، انتهت المكالمة عند هذا الحد. ولم يمر سوى أسبوعين عندما تلقت هانا مكالمة أخرى لتسمع ما يلي:

كريستا: "جدتي، لقد حصلت عليه".

هانا: "حصلت على ماذا؟".

كريستا: "حصلت على جواز السفر. أنا الآن مستعدة للذهاب إلى أوروبا معك أنت وجدي".

هانا: "هل تعلمين أنني وجدك قد نكون مشغولين للغاية ولدينا الكثير من المقابلات، لذا قد تحتاجين إلى جليسة والتي قد لا تتحدث الإنجليزية".

كريستا: "سأتعامل مع الأمر".

وفقًا لـ"هانا"، تصرفت "كريستا" بشكل رائع، وكانت سعيدة للغاية لأخذها معها في هذه الرحلة.

إن المبادئ التي اتبعتها "كريستا" في هذا المثال جديرة بالدراسة والتكرار:

- أولاً، اطرح السؤال بالطريقة التي تفرض الإجابة التي تريدها.

- ثانيًا، امنح الشخص الآخر شيئًا يعجبه يجعله يحقق لك ما تريد. فعندما سألت "كريستا" جدتها " هل هذا هو العام الذي ستأخذينني فيه إلى أوروبا كما وعدت؟"، كان ما تريد قوله هو: جدتي، التي أحبها وأقدرها كثيرًا هل هذا هو العام الذي ستجعلينني أرى فيه أنك الشخص الذي يتحمل مسئولية كلمته ولا يمكن أن يتراجع عنها أبدًا أمام حفيدتها التي تحبها وتريد أن تقدم لها قدوة للأمانة والصدق؟
- ثالثًا، إذا كانت هناك مشكلة، ابحث عن الحل.
- رابعًا، رد على أية معوقات.
- خامسًا، حاول أن تحقق الوعود التي أبرمتها، مما يجعل إقناع هذا الشخص أسهل في المرة القادمة.

أحسنتِ صنعًا، يا "كريستا"، أحسنتِ صنعًا!

الفصل



غير إطارك، غير حياتك

في كتابه *Esoteric Mind Power* كتب "فيرنون هوارد": "إذا وجه إليك الإنسان الآلي تعليقًا وقحًا، فإنك لن تشعر بالإهانة، لأن الأنا الخاصة بك لا تشعر بالانزعاج من مجرد ماكينة. ولكن لعدم انتباهك إلى أن معظم الأشخاص قد يتصرفون بالآلية نفسها، فأنت تجعلهم في موضع اتهام بالنسبة للأنا، وذلك يجعلك تشعر أنهم يستطيعون إيذاءك. عندما تستطيع أن ترى الآلة الكامنة وراء شخصية البشر، لن تشعر بالإهانة".

سواء أكنا نتفق أنا وأنت على رؤية البشر مجرد آلات أم لا، فإن المؤلف قدم مثالاً رائعًا لإعادة وضع إطار شخصي.

وكما لاحظنا في الفصل الثالث والثلاثين، الإطار هو التمهيد الذي تبدأ به العلاقة، والأساس الذي ينبثق منها كل شيء آخر. إن النتيجة تحدث فقط وفقًا للسياق أو الإطار الذي توضع فيه.

خلال هذا الجزء، ركزنا فقط على كيفية وضع الإطار للآخرين، أو حتى استبدال الإطار السلبي الموجود بالفعل، بإطار آخر أكثر نفعًا للجميع.

الآن دعنا نفعل ذلك مع أنفسنا، والنتيجة ستصبح الحياة أكثر راحة وفاعلية وقوة.

فعندما نعيد وضع الإطار، فإننا نأخذ قرارًا بأن نرى الأمور من منظور آخر يختلف عما اعتدنا عليه، وإذا كانت طريقتنا الطبيعية للتعامل مع الأمور

تجعلنا أقل سعادة. فنحن نختار طريقة لرؤية الأمور وتفسيرها بطريقة تفضي إلى سعادتنا وليس إلى تعاستنا. نعم إنه الحدث نفسه، ولكن لأننا اخترنا أن نتعامل مع الأمور من إطار مختلف تمامًا، فإن تأثيرها علينا ... يكون مختلفًا تمامًا.

على سبيل المثال، يمكن أن نتناول المثال الذي أوضحه "فيرنون هوارد"، كأن يوجه إليك شخص تعليقًا وقحًا، ولعلك تتعامل عادة مع ذلك بمحمل شخصي. ونتيجة لذلك، قد تشعر بإيذاء صورتك الذاتية وتقديرك لذاتك، وسيثير ذلك ردًّا مماثلاً وسينفد صبرك ويفسد عليك يومك كله.

وبدلاً من ذلك، يمكن أن تتعامل مع هذا الحدث بأن تعيد وضع *الإطار* لكي يصب في مصلحتك وسعادتك بدلاً من إفساد سعادتك، وبناءً على فهم أن الظروف المختلفة بالتأكيد تتطلب تصرفات مختلفة في العالم الواقعي، أعرض هنا القليل من الطرق التي تمكننا من إعادة وضع الإطار في المواقف الصعبة:

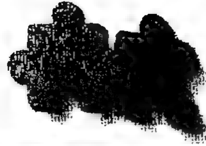
١. هذه فرصة رائعة لأتمرن على الصبر في التعامل مع الأشخاص.
٢. ما أروع هذه الفرصة التي تجعلني أتمرن على الاستجابة بشكل هادئ ورزين!
٣. أنا محظوظ لأنني ليس لدي مثل هذه المشاكل وهذه المشاعر غير السعيدة التي يعاني منها هذا الشخص البائس.
٤. كم أنها فرصة رائعة لأتمرن على مهارات التأثير وأقنع هذا الشخص بوجهة نظري! (فقط إذا كان ملائمًا بالطبع).

من الآن فصاعدًا، عليك أن تركز على إعادة وضع إطار إيجابي لكل موقف تقابله يبدو سلبيًّا سواء أكان ذلك بسبب الأحداث أو الأشخاص. تمرن على ذلك من خلال تخيل مواقف مختلفة مسبقًا ثم ضع أطرًا جديدة فعّالة يمكنك الاستفادة منها إذا حدث ذلك على أرض الواقع.

تخيـل تعرضك لمواقف صعبة مع مديـرك أو زوجتك أو ابنك أو صديقك أو عميلك، ثم تخيل أن سيارتك استنفدت وقودها وأنت على الطريق، أو أنك سكبت كوب اللبن، أو انزلقت قدماك بسبب قشرة موز (هل هناك أحد يفعل ذلـك فـي الواقع؟) أو أي شيء آخر يمكن أن يزعجـك. ترى أي إطار إيجابي ستضعه في مثل هذه الحالات؟

مـرة أخـرى لا يعني ذلـك أن تدفن رأسك فـي الرمـال وتتجاهل حقيقة الموقـف. فما حدث قد حدث وانتهى، ولكن الأمـر ببساطة هو أنك تختار أن تفسره بالطريقة التي تنفعك ولا تزعجك.

إن مـدى قدرتـك على فعـل ذلك، ستجعلـك أيضًا تساعـد الآخرين على القيام بذلك. نتيجة لذلك، فـإن قدرتك على التأثير على الآخرين وإقناعهم ستزداد بصورة كبيرة.





التواصل بكياسة وتعاطف

الاختلاف الكبير الذي يحدث اختلافًا كبيرًا

الكياسة هي القدرة على إخبار شخص أن عقله متفتح في حين أن لديه ثقبًا في عقله.

- مجهول

نستعرض هنا مثالاً آخر لأيقونة التأثير المطلق "إبراهام لينكولن". ولكن هذه المرة في شكل خطاب.

الميجور جينرال "هوكر":

جنرال.

لقد عينتك قائدًا للجيش الموجود في منطقة بوتوماك. بالطبع، لقد فعلت ذلك بناءً على ما يبدو لي أنه أسباب كافية؛ ولكن أعتقد أنه من مصلحتك أن تعرف أن هناك بعض

الجوانب في هذا المقام، لا أشعر بالرضا التام عنك فيها. أنا أعتقد أنك جندي شجاع وماهر وهذا بالطبع ما أحبه فيك.

أعتقد أيضًا أنك لا تخلط السياسة بالعمل وأنت محق في هذا الأمر. كما أنك لديك ثقة كبيرة في نفسك وهذه صفة ذات قيمة، إن لم تكن صفة لا يمكن الاستغناء عنها. أنت أيضًا طموح وهذا يفيد أكثر مما يضر؛ طالما أنه في حدود معقولة.

ولكنني أعتقد أنه عندما عين "جين بيرنسايد" قائدًا للجيش، استعنت بطموحك وقمت بإحباطه قدر استطاعتك، الأمر الذي أضر كثيرًا بمصلحة الدولة ومصلحة ضابط من أنبل وأجدر القواد. وقد سمعت، بطريقة تدعو إلى التصديق، كلامك الأخير حول أن قيادة الجيش لا بد أن يمسك بزمامها ديكتاتور.

بالطبع، ليس من أجل هذا السبب اخترتك للقيادة وإنما برغم ذلك اخترتك. فقط القادة الذين يستطيعون تحقيق النجاح، هم من ينصبون الديكتاتور. كل ما أطلبه منك الآن هو النجاح العسكري، وسأضحي بأمر الديكتاتورية. وسوف تدعمك الحكومة بأقصى طاقاتها والتي لن تكون أقل أو أكثر مما يجب، وستساعدك كما تساعد باقي القادة. وأنا أخاف من أن الروح التي استخدمتها لتنشر في الجيش فكرة انتقاد القائد وسحب الثقة منه سوف تنقلب عليك. بالطبع، سأساعدك بقدر المستطاع للقضاء على ذلك.

ولن تستطيع أنت -أو نابليون إذا عاد إلى الحياة مرة أخرى- أن تضر الجيش بأي شكل من الأشكال في الوقت الذي تسود هذه الروح في الجيش. والآن عليك أن تحذر من الاندفاع، احذر من الاندفاع، ولكن بالعمل الخلاق والحذر الدائم تقدم وحقق لنا الانتصارات.

تفضل بقبول فائق الاحترام،

إيه. لينكولن

يُعد الخطاب الذي كتبه الرئيس "لينكولن" لـ "جوزيف هوكر" بعد تقلده المنصب الجديد مباشرة مثالاً رائعًا على الكياسة. فلقد استطاع الرئيس أن يستعرض العيوب التي يعاني منها "هوكر" دون أن يهينه أو يدمر العلاقة بينهما.

فأنت تستطيع السيطرة على انفعالاتك، وفهم التعارض بين منظومات المعتقدات المختلفة والتعامل بنجاح مع الأنا الخاصة بالطرف الآخر ووضع إطار ملائم للموقف، بل وتتقدم على أكثر من ٩٩,٩ في المائة من الأشخاص على هذا الكوكب في مهارات التأثير والإقناع.

ولكن هناك عاملاً مهمًا للغاية يوضح هذه الأمور جميعًا ألا وهو: الكياسة والتعاطف.

وأطلق على ذلك عامل التميز الأكبر، فهاتان الصفتان مثل التوأم. فأحدهما تؤثر على ما تقول والكيفية التي تقوله بها، بينما الأخرى تساعدك على قول ذلك بفاعلية.

وكما توضح المقولة التي تصدرت هذا الجزء عن الرجل الذي لديه ثقب في عقله، فإنه من خلال الكياسة يمكنك أن توضح له ذلك وفي الوقت نفسه تجعله لا يشعر بالضيق، مما يجعله أكثر تقبلاً للاقتناع بما تريد أن توصله له. وعن طريق التعاطف، يمكنك أن تتفهم مشاعره جيدًا بالشكل الذي يكفي لمعرفة السبب وراء إخباره بذلك.

إن الكياسة والتعاطف أفكار منفصلة ولكنها تعمل يدًا بيد كمبدأ أخير يساعدك على أن تصبح مؤثرًا ومقنعًا قويًا للغاية.

ورغم أننا عرفنا الكياسة في بداية الكتاب، فإنني تصفحت أيضًا شبكة الإنترنت لأرى تعريفات الآخرين لها. ومن أوائل المواقع التي تصفحتها موقع: wisdomcommons.org، وجدت ما يمكن أن أصفه بأنه *أروع* الأوصاف التي قرأتها على الإطلاق:

> الكياسة هي ما تجعلنا نقدر الصدق والتلطف في المحادثات الصعبة، فهي تجعلنا نتحدث الحقيقة بطريقة تمكن الآخرين

من الإنصات دون أن يشعروا أنهم مهددون أو معرضون للإيذاء. فأن تكون كيسًا يعني أنك تختار الوقت المناسب والكلمات المناسبة. وتتطلب الكياسة أن نضع أنفسنا مكان الطرف الآخر وأن نشعر بالظروف المحيطة به والمشاعر التي تنتابه.

هذا الوصف، في الواقع، يتضمن تعريفًا رائعًا للتعاطف في الجملة الأخيرة، موضحًا أهميتها الكبيرة. إن تحليك بالتعاطف وتواصلك من خلاله هو بالفعل ما يجعلك أكثر قدرة على التواصل بكياسة.

إنهما يعملان معًا بقوة وفاعلية. ولسوء الحظ، نجد أن الكثيرين يمثل ذلك عندهم نقطة ضعف. ولا يوجد هناك على الإطلاق سبب مقنع لبقائك على هذه الحال.

فبينما تعد الكياسة مهارة، فإنها أيضًا توجه.

وبينما يعد التعاطف توجهًا، فإنه أيضًا مهارة.

ولحسن الحظ، كلتا الصفتان يمكن تعلمهما وتنميتهما. وعندما تصبح هاتان الصفتان جزءًا من مواطن القوة لديك، فأنت بذلك قد وصلت إلى مستوى إتقان مهارات التعامل مع الآخرين من حيث الإقناع والتأثير المطلق.

وهذا بالضبط هو ما سنركز عليه في هذا الجزء.

الفصل



الكياسة - لغة القوة

هـل سبق لك أن اضطررت إلى تصويب خطـأ لفظي لأحد أو التعقيب عليه - أو ربما أجرؤ أن أقول - انتقاده؟

نعم، فجميعنا بشر؛ نرتكب الأخطاء ونفهم بطريقة خاطئة. وفي كثير من الأحيـان، تعد الطريقة الوحيدة للتوقف عـن الاستمرار في ذلك هي الإشارة إليه. فإذا كان أحد موظفيك دائمًا ما يأتي متأخرًا إلى العمل، فإنك لن تنجز عملك إذا ظللت صامتًا عن هذا الأمر.

هـل سمعت من قبل مصادفة أحد مندوبيك ينقل معلومة خطأ دون قصد إلـى أحد العملاء؟ إن عـدم مساعدتك له لتوصيل المعلومات بشكل أكثر دقة قـد يضر بجميع المتعاملين مع شركتـك، سواء الموظفين والعملاء على حد سواء.

وماذا عـن شريكك في العمل الذي يدفع مبالـغ زائدة في منتجات يمكن التفاوض عليها؟ أو عميلك الذي يطلب بشكل دائـم الحصول على أكثر مما هو متفق عليه (يطلق عليه دائمًا توسيع النطاق) مما سيصبح حملاً متزايدًا يومًا بعد يوم؟

وإذا كسـر أحـد أطفالك قاعـدة مهمة، فـإن التصحيح له سيكـون أمرًا ضروريًا.

وليس السؤال المهم هنا هو: هل هناك حاجة لتصحيح خطأ شخص ما؛ وإنما السؤال هو: هل يمكن أن تصحح خطأه بطريقة تقوده ليس فقط لتقبل اقتراحاتك - دون أن يكون متحفظًا - وإنما أيضًا يقتنع بها بصدق بطريقة تصحح سلوكه بالفعل.

هذا صحيح، طالما أنك تضع في الاعتبار الأنا البشرية وتدرك أن مفتاح ذلك هو الكياسة.

"ولكن هذا لمصلحتهم!"

عادة ما يتساءل الأشخاص لماذا يستغرق الآخرون وقتًا عصيبًا لتقبل النقد البناء. أحد قراء مدونتي كتب: "سواء أكنت أصحح أخطاء أطفالي أو الموظفين لدي، أشعر أنهم دائمًا لديهم رد فعل سلبي تجاه ما أقول. وهذا يزعجني. عندما أصحح لهم، فأنا أفعل ذلك لمصلحتهم ولمساعدتهم على أن يكونوا أكثر نجاحًا. هل هناك شيء لا ألاحظه في الأمر؟ لماذا هم دائمًا يقاومون مساعدتي لهم؟".

أنا أقدر هذا السؤال لأنه بالفعل يظهر رغبة حقيقية لاستيعاب وتطبيق طريقة أكثر نفعًا للتواصل مع الأشخاص الذين يهتم بأمرهم.

كما تعلمنا في الجزء الرابع، سواء اقتنع الآخرون بما تقول أم لا، فهذا لا يعتمد على المنطق بالقدر الذي يعتمد على مدى تقبل الأنا الخاصة بهم لما يسمعونه.

وهذا هو السبب وراء مقاومتهم للتصويب لهم أو انتقادهم أو التعقيب عليهم أو مساعدتهم أو إسداء النصيحة لهم. حتى وإن كان ذلك في صالحهم!

ألا تتفق معي أنه بشكل عام القليل من الأشخاص يستمتعون بالفعل بما يقدم لهم من تصحيح أو نقد؟ أعني أنني لا أتذكر آخر مرة تعرضت للانتقاد أو التصحيح من قبل شخص ما حتى وإن كان ذلك بطريقة لطيفة واستجبت بقولي: "*شكرًا لك، شكرًا لك لتوضيح أخطائي*".

أقوى الكلمات فاعلية في اللغة

كما أوضحت مسبقًا، لقد تعلمت منذ زمن طويل من الاستماع إلى أبي ومشاهدته أن "الكياسة هي لغة القوة". عندما تُصاغ الكلمات والطلبات والاقتراحات ويتم التعبير عنها بطريقة تتسم بالكياسة، فإن الأشخاص يكونون أكثر تقبلاً لها، أما إذا حدث العكس، فإنهم يكونون أكثر تحفظًا.

عندما تكون واعيًا من البداية بضرورة استغلال الكياسة، فسرعان ما يصبح هذا جزءًا طبيعيًّا من شخصيتك. وستروق لك النتائج المترتبة على ذلك!

الخطوة الأولى لكي تستخدم الكياسة هي ببساطة أن تفكر قبل أن تتكلم. فكر فيما أنت بصدد قوله... قبل أن تتفوه به. راجع *خطبتك قبل أن تلقيها*. عليك أن تطرح على نفسك هذا السؤال: *كيف سيشعر الطرف الآخر تجاه ما أقول، وكيف سأقول ما أنا بصدد قوله؟*

وستستطيع إنجاز هذه المهمة أولاً عن طريق السيطرة على مشاعرك.

الخطوة الثانية هي استخدام الكلمات المناسبة بالطريقة المناسبة التي تجعلك تحترم منظومة المعتقدات والأنا والمشاعر المصاحبة لها الخاصة بالطرف الآخر.

ومن أجل أن تطور ذلك سريعًا، انتقد نفسك عقب كل محادثة. *هل فكرت قبل أن تتكلم؟ هل وضعت في الاعتبار مشاعر الطرف الآخر؟ هل كنت لطيفًا في سلوكي؟ هل وضعت الإطار الإيجابي؟ هل التعبيرات الظاهرة على وجهي تلائم ما أقوله؟*

فالكلمات التي تستخدمها ليست بالأهمية نفسها للتوجه الكامن وراءها، رغم أن الكلمات المناسبة نفسها مهمة. عندما تبدأ الحديث بنية جيدة، فإن الكلمات المناسبة ستتبع ذلك تلقائيًّا. مرة أخرى، هذا هو السبب وراء تلازم التعاطف والكياسة معًا، فالتعاطف عادة ما يحدد التوجه.

ونستعرض هنا بعض الردود التي تعبر عن الكياسة.

"شكـرًا جزيـلاً لك، يا سوزان، على هـذه المعلومة. فرغم أن هذا لا يتلاءم مـع الاتجاه الـذي نتطلع إليه، عليك أن تعرفي أننـا نقدر مساعدتك لنا في الالتفات إلى ذلك".

"تـوم، هذا تفكير منطقـي للغاية ويمكن وضعه في الاعتبـار بالتأكيد. ولكن للتوضيح لي، عندما تقول إنك تهتم بمهام التسليم ، هل هناك شيء محدد تفكر فيه؟".

"عزيـزي، لقـد بذلـت جهدًا كبيـرًا في هذا التقريـر. أنا فخور بـك؛ ولكن إذا أمكنك أن تجعله أكثر دقة، أعتقد أن المعلم سيكون أكثر إعجابًا بك كما أن فرصك في التفوق ستكون أكبر".

يمكنك أن تراجع هذه العبارات التي تمت صياغتها بكياسة وتسأل نفسك ما العبارات المماثلة والتي لم تصغ بكياسة والتي يمكن أن تتناسب مع ذلك. قـارن بين الاثنيـن ثم قرر أيًّـا منهما سيساعـدك بشكل أكبـر لتصبح أكثر فاعلية ومؤثرًا ومقنعًا قويًّا.

بالمناسبة، العبارات غير ذات الكياسة لا تعني بالضرورة أنها "ضعيفة". قد تكون قصيرة وباردة (ليست دافئة بالقدر الملائم)، ولا تعبر عن الاهتمام بمشاعـر الطرف الآخر. فهذا سيظـل يجرحه ولن يظهر مشاعرك الإيجابية التـي تكمـن وراء نيتك. سواء أكان ذلك ضارًا أم محايـدًا، فإن هذا لا يلائم الكياسة على الإطلاق.

الكياسة الحقة هي لغة القوة.

الفصل



روعة التعاطف

يُعد الإحساس الجيد بالتعاطف هو مفتاح السر لإتقانك مهارة التأثير المطلق. وهذا هو المهم. والنبأ السار هو: حتى وإن لم يكن التعاطف سمة أو مهارة موجودة لديك بالفطرة، فإنه يمكن تنميته كما هي الحال مع المبادئ الأخرى. وهذا حقيقي سواء أكنت تحاول استيعاب سبب مقاومة الطرف الآخر لوجهة نظرك أو عندما تحاول مساعدته على تجاوز مشكلة أو فترة عصيبة.

وأنا أؤمن بذلك على جميع العلاقات سواء المهنية أو الشخصية، فالتعاطف (القدرة على التعرف على مشاعر الآخرين) هو العامل الذي يفرق بين الناجح والفاشل. فهؤلاء الذين لديهم الموهبة والمهارة في أن يتعاطفوا مع الآخرين وأن *يوصلوا* هذا التعاطف للآخرين يتميزون كثيرًا عن هؤلاء الذين لا يتمتعون بالتعاطف.

في كثير من الأحيان، تكون لدينا القدرة على تحديد أو معرفة ما ينتاب الشخص من مشاعر. إذا كنت كذلك، عليك أن تتواصل بناء على هذا الأساس. عليك أن تدرك أنه بينما من المهم أن تستوعب كيف يشعر هذا الشخص، فهذا لا يكفي، فالأساس هو أن *تتواصل* من خلال ما تعرفه عن مشاعر هذا الشخص.

حتى وإن لم تتفهم مشاعر الطرف الأخر، تواصل معه!

الهدف هو الفهم، ولكن ماذا لو لم تستطع تفهم مشاعر الطرف الآخر؟ دعنا نواجه ذلك: هناك مواقف لا نكون فقط مدركين *بالضبط* لما يشعر به الطرف الآخر، وإنما ليس لدينا *أية فكرة* إطلاقًا بما يشعر به.

ولكن، نظل في هذه الحالة متعاطفين. كما ذكرنا من قبل، فإن التواصل بتعاطف لا يعني بالضرورة أنك تشعر بالفعل بما يشعر به هذا الشخص. والحقيقة أنه ربما لا يكون الأمر كذلك، فهذا يعني أنك تتواصل على أساس أنك فهمت أن الشخص الآخر *يشعر بشيء ما*.

ذات مرة في إحدى المناقشات على موقع التواصل الاجتماعي الفيسبوك، كتب "توم سيمس" من مدينة كلوفذ بولاية كاليفورنيا: "هناك دائمًا شيء ما بداخلنا، ذكرى ما لتجربة شخصية مؤلمة أو معاناة ما تجعلنا نتحد كمجتمع بشري وتمكننا من التواصل بتعاطف".

يا له من تعليق رائع!

فعندما يستمع شخص إليك بتعاطف، فإنك ستشعر بصدق أنه ينصت إليك. وحتى مجرد الشعور بأنه يتم الإنصات إليك هو عادة ما يصنع الفرق بين اليأس والأمل والإحباط والتصميم على التغلب على العواقب.

التعاطف في مقابل الشفقة

لطالما راق لي تفسير "زيج زيجلر" فيما يخص الفرق بين التعاطف والشفقة. فالتعاطف: بينما تتعرف على مشاعر الآخر وتشعر بها، فأنت قادر على أن تكون جزءًا من الحل والمساعدة. أما الشفقة: فأنت تتعرف على المشاعر بشدة وتكون جزءًا من المشكلة ولا تستطيع تقديم المساعدة.

ولكي يوضح الفرق، ضرب لنا مثلاً التواجد على متن سفينة وتقابل شخصًا يعاني من دوار البحر.

إذا كنت متعاطفًا، ستجعله يشعر بالراحة وستحضر له قطعة مبللة من القماش وربما تحضر له أقراصًا لعلاج الدوار وربما تستدعي طبيب السفينة.

وإذا كنت مشفقًا، فإنك ستشعر *بقوة* بمشكلته حتى أنك ستصاب أنت الآخر بدوار البحر، ولن تقدم شيئًا نافعًا لك *أو* له.

أعتقد أن هذه الفكرة تم تناولها "تيم ساندرز" في كتابه الرائع بعنوان *The Likeability Factor*. فقد أشار "تيم" إلى الاختلاف المهم بين الاثنين فيما يخص التركيز.

> إذا كنت مشفقًا على الآخرين، فإن قلبك سيشعر بعاطفة تجاههم، ولكن هذه مشاعرك *أنت*. فأنت لا تعرف ماذا يشعرون هم *أنفسهم*. ولا تحاول أن تعرف. أنت ببساطة تشعر بالسوء لأن غيرك يشعر بذلك (أو بالوحدة أو الإحباط أو الغضب).
>
> أما إذا كنت متعاطفًا مع الآخرين، فأنت لن تشعر بأسف حقيقي تجاههم ولكنك ستتقمص شعورهم، كما لو أنك تضع نفسك مكانهم.

بمعنى آخر، الشفقة متعلقة بك أنت؛ أما التعاطف فمتعلق بالآخرين.

ورغم أن الشفقة من الأمور المثيرة للإعجاب، وهناك وقت ومكان مناسبان لها، فإنها ليس بالضرورة محور التركيز. أما إذا كنا نريد أن نقدم قيمة حقيقية للشخص الآخر، فإن التعاطف سيكون أكثر نفعًا لأنه يعني أن تركيزنا سيكون عليه، وهذا ما يجب أن نركز عليه.

الفصل



العبارات التمهيدية تمهد الطريق

يعاني الكثيرون صعوبة كبيرة في تقبل النصيحة والتوجيه من جانب الآخرين. ولكن في العالم الواقعي، إذا لم يفعلوا الصواب أو لم يتبعوا الطريقة الصائبة في فعل الأشياء، فإنهم في حاجة إلى المساعدة والتوجيه والإقناع للقيام بذلك.

كيف يمكنك فعل ذلك دون أن تزعجهم أو تثير اعتراضهم، وبطريقة تساعدهم ليس فقط على الموافقة وإنما تساعدهم أيضًا على التمسك بالاقتراحات التي تقدمها؟ ومن أكثر الطرق الفعالة هي الاستعانة بما أطلق عليه العبارات التمهيدية. فهي تستخدم كطريقة لتوصيل كل من الكياسة والتعاطف، إنها طريقة سهلة ولها تأثير السحر.

العبارة التمهيدية هي عبارة قصيرة تلطف أو تخفف من وقع النصيحة، وتجعلها أكثر تقبلاً وأسهل في التمسك بها والعمل بها. عليك ببساطة أن تستخدم هذه العبارات قبل أن تقدم النصيحة.

نستعرض هنا بعض الأمثلة لمجموعة من الاقتراحات مسبوقة بعبارات تمهيدية ومكتوبة بخط مائل.

"*ستيف، ربما أكون مخطئًا في ذلك*، ولكن لماذا تحاول وضع المنتج هنا؟".

"شيرلي، *إنها مجرد فكرة*. ولكنني أتساءل عما إذا كان يمكن أن نجعل هذا المنتج عالي الفعالية وبتكلفة قليلة إذا ما ...".

"*رون، أتساءل* عما إذا كان يمكن أن نغير جزءًا من العرض التقديمي لكي...؟".

"*هذا مجرد رأيي الخاص*، باتي. هل تعتقد أن إدارة توم لهذه الوحدة الخاصة يمكن أن يكون خطوة أولية جيدة في مساعدته ليصبح قائدًا فعالاً؟".

"دونا، *يبدو لي ومن الممكن أن أكون مخطئًا في ذلك*، إن موعد هذا الغداء متأخر قليلاً لكي ...؟".

وعمليًا هذه العبارة دائمًا ما تجعل الشخص الآخر أكثر تقبلاً لما تقول:

"جو، *أنت تعرف هذا الأمر أكثر مني*، أتساءل عما إذا ..؟".

الكثير من الأشخاص البارعين في الإقناع يجيدون الاستعانة بالعبارات التمهيدية عندما يسدون النصيحة أيًا ما كان الشخص والوقت. دعنا نواجه ذلك، ففي بعض الأحيان يسهل بلع قرص الدواء إذا ما وُضع في عصير التفاح.

هناك فائدتان أساسيتان لاستخدام العبارات التمهيدية.

١. **لتجعل عقولهم أكثر تفتحًا**: نعم، فهي تجعل اقتراحاتك وآراءك سائغة بشكل أكبر. فكما تعرف، إن الأنا الخاصة بالشخص الآخر عادة ما تعوق تقبلهم لأفكار الآخرين. والعبارات المذكورة سابقًا تخفف صدمة الأنا. بمعنى آخر، أنت لا تقول إنك محق والآخرين مخطئون. بدلاً من ذلك، أنت تعي أن هناك احتمالاً مؤكدًا أنك قد لا تكون على صواب.

والتأثير الرائع أبعد ما يكون عن إثارة الشكوك لدى الطرف الآخر تجاه صدق عبارتك، ولذا سيجعل الطرف الآخر أكثر تقبلاً لهذا التأثير.
بديهي؟ نعم. فعّال؟ بالتأكيد!

٢. **يجعل عقلك أكثر تفتحًا.** فائدة أخرى لهذه العبارات هي أنها تدفعنا لكي نسأل أنفسنا ما إذا كنا بالفعل على صواب أم لا. فهذه الطريقة تحمينا من الوقوع في المزيد من العبارات الخاطئة على خلاف ما قد نفعل، كما أنها تجعل لنا سمعة لدى الآخرين عندما نتحدث في أمر ما، أننا نميل إلى معرفة ما نتحدث عنه.

الفصل



تفادي الحديث عن طريق تغيير مساره

في الفصل التاسع والثلاثين، ناقشنا التأثير العميق للرئيس "إبراهام لينكولن" وقدراته على الإقناع. فقد كان يعرف جيدًا كيف يحد من النزاع ويحول الخصوم إلى حلفاء. وفيما يلي مثال رائع قرأته في مكان ما منذ فترة طويلة.

> (في إحدى المناسبات) عندما كان أحد المسئولين الكبار ينتقد بشدة قرارًا اتخذه "لينكولن"، أجاب الرئيس عن سؤال المراسل الصحفي بقوله إنه يكن احترامًا كبيرًا لذلك المسئول، وإذا كان هذا المسئول لديه بعض التعليقات بخصوص قراره، فلا بد أن الأمر به شيء من الحقيقة. هذا التصرف الرشيد قلل من حدة الموقف الذي كان من الممكن أن يجذب "لينكولن" إلى مناوشات جانبية. وقد نال هذا التصرف إعجاب الأصدقاء والأعداء وساعد "لينكولن" على التركيز على قضايا أكثر أهمية.

من خلال القيام بذلك، استفاد "لينكولن" من التحول بعيدًا عن الموضوع بطريقة تتسم بالكياسة، وهذا يعني أن تتجنب بلطف المشاكل والاتهامات الحادة، وتحويلها إلى اتجاه آخر لا ينتج عنه أي ضرر.

عندمـا تشاهد إحدى مباريـات المصارعة، ستلاحظ أنــه عندما يوجه أحـد المصـارعين لكمة (ضربة مباشرة عادة مـا تكون باليد اليسرى)، فإن الهدف المقصود سيكون الانتظار بهدوء شديد حتى تقترب اللكمة من إصابة الخصـم وحينها يعيد توجيهها بيده اليمنى باستخدام ضربة سريعة وخفيفة للغايـة بالمعصـم. المشكلة تكمن فـي أنه كلما كانت الضربـة موجهة بشكل أقوى، تطلبت جهدًا أقل لتحويلها وجعلها غير ضارة.

عندمـا يقول شخصـ شيئًا ما لك أو عنك، فـإن غريزتك تدفعك أن ترد عليــه بهجوم مضاد. ولكن هــذا لا يحقق النتائج التي تريدهــا بالفعل-كأنك تمحو من أهانك من على سطح الأرض أو تمحو إهانته، ولكن هذا لن يكون له سـوى تأثير عكسي بدفعك بشكل أكبر إلــى المواجهة وتأجج النزاع. بدلاً من ذلــك، افعل ما فعله "لينكولن". امدح المعارض لــك واتركه وتعليقه دون أي قدرة على إيذائك، ويمكنك أن تفعل ذلك بإحدى هاتين الطريقتين.

١. **تعـرف جيـدًا على المصدر.** فـإذا تم إخبــارك أن شخصًا ما قال عنك شيئًــا، مثل "لينكولن" أبد إعجابك بهــذا الشخص ووضح أنه: "إذا قال بات مثل هذا الشيء فعلى الأقل يجب عليَّ النظر فيما يقول".

إن تحويـل الحديـث سيجعـل مـن نقـل كلام "بات" أعـزل. فلن يستطيـع هذا الشخص أن يجادلــك لأنك لم تجادله. ولن يستطيع أن ينـاقشـ رأيك لأنك رفضـت المناقشة بشكل مهذب. بـل (ربما يكون ذلــك أهم جزء) وربما لن ينقـل ردك المتحفظ لأي شخص آخر بما في ذلك "بات" نفسه لأنك لم ترد بأسلوب دفاعي.

وإذا أردت أن تفعـل ذلــك بمصداقيــة، يمكنــك أن تفعل كما فعل "لينكولن" أن تقول "أنا أكن كل التقدير لـ"دوج"". فهذا سيحسن من صورتــك. أمــا إذا لم يكن ذلك الأمر مريحًــا بالنسبة لك، فهذا ليس ضروريًــا. المهم هو أنــك لا تهبط إلى مستوى "دوج" في الحديث، بل ابـق دائمًــا راقيًا. يمكنك أن تقـول بدلاً من ذلك: "رغـم أنني لا أرى أن هــذه ليسـت المشكلة، فأنا أحــاول، وسأكون متقبــلاً للاقتراحات

والإصلاحات. فهذا أمر سأهتم به بالتأكيد". فأنت بالطبع لن تهذب "دوج"، ولن تقلل منه أيضًا.

٢. **تقبل النقد.** إذا وجه لك أحدهم نقدًا بشكل مباشر، اشكر هذا الشخص لأنه قد يكون له وجهة نظر ولعلك بحاجة إلى النظر فيها. أما إذا لم يكن ذلك ملائمًا، اشكر الشخص ببساطة لأنه أظهر لك ذلك. ثم يمكنك بعدها أن تقرر هل هناك ضرورة لتقديم رد أو تفسير أم لا. من الطرق الرائعة لتفادي الحديث أو الانحراف به إلى مسار آخر هو أن تقول ببساطة: "هذا سؤال رائع" أو "لقد أشرت إلى نقطة مهمة".

عليك أن تستوعب وتعي أنني لا أنصحك أن تكون شخصًا مستكينًا، كما أنني لا أقترح عليك ألا ترد أو تدافع عن نفسك. فإن اتخاذ موقف محدد قد يكون ضروريًّا. ما يقوم به الانحراف بالحديث إلى مسار آخر هو جعل الأمر غير شخصي، فهو يساعد على *الانفصال الإيجابي*، ومن ثم ستكون إجابتك في مصلحة الجميع ولن تعطي انطباعًا سلبيًّا أو تؤذي مشاعر الآخرين.

ونستعرض هنا ثلاث طرق لتنمية قدرتك فيما يخص هذا الأمر.

- تمرن على تفادي الكلام أيًّا ما كان الموقف، بغض النظر عن كونه أمرًا عاديًّا أم جديًا.
- راقب الأشخاص الآخرين في أثناء النزاع ولاحظ كيف يتعاملون مع اللكمة اليسرى. هل يتفادونها عن طريق حركة دفاعية ماهرة أم أنهم ينهمكون في محاولة إيقاف هذه اللكمة اللفظية؟ وكيف يكون ذلك فعالاً بالنسبة لهم؟
- شاهد اللقاءات التليفزيونية ولاحظ الآلية التي تسير بها. لاحظ هؤلاء الذين يبدون أكثر فاعلية في فن الانحراف بالحديث، وصمم على أن تأخذهم كنموذج تتبعه إذا واجهت مواقف مستقبلية مشابهة.

عندما تصبح بارعًا في هذه المهارة، ستجد أنها واحدة من أكثر الجوانب المحفـزة لك (ناهيك عن المتعـة!) في عملية التواصل مع الآخرين وقدرتك في التأثير عليهم.

الفصل



الكلمة الطيبة في حق منافسيك

تمثل القصة الخاصة بالرئيس "إبراهام لينكولن" والوارد ذكرها في الفصل السابق رسالة تذكيرية رائعة بأنها فكرة جيدة أن نتحدث بأسلوب مهذب ليس فقط عن خصومنا وإنما عن منافسينا المباشرين أيضًا. نادرًا ما يكون لذلك آثار سيئة عليك، كما أنه يقطع شوطًا طويلاً في جعلك تبدو بصورة أفضل أمام عملائك المحتملين.

في الواقع، معظم مندوبي المبيعات تعلموا بشكل صحيح ألا يتحدثوا أبدًا عن منافسيهم بشكل سيئ. فالقيام بذلك لن يقدم شيئًا سوى الإساءة إلى صورتهم في عيون الآخرين. ولسوء الحظ، أن معظم مندوبي المبيعات تعلموا أيضًا ألا يقولوا أي شيء جيد عن منافسيهم. وأنا لا أتفق مع هذه النصيحة الإرشادية لأنني وجدت أن النقيض يكون فعالاً في مشواري المهني الخاص بالمبيعات.

وعندما أتحدث مع أحد العملاء المحتملين ويذكر لي اسم أحد المنافسين، فإنني أتحامل على نفسي من أجل أن أقول شيئًا حسنًا عنه. لماذا؟ ليس لأنني شخص لطيف (رغم أنني أحب أن أكون كذلك).

والسبب وراء مجاملة المنافسين هو أنني أكون صورة *لنفسي* لدى عميلي المحتمل. فإذا ذكر عملاؤك اسم أحد منافسيك ورفعت أنت من مكانته أمامهم، فماذا يظهر هذا لعملائك عن *شخصيتك*؟

١. **أنـت شخص واثق بنفسك:** لا بد أن يكـون لديك كثير من الثقة بالنفس للتعبيـر عن تقديرك لهذا الشخصـ دون أن تخشى أن ذلك قد يساعده في عمله ويضر بعملك.

٢. **أنـت شخص ناجـح:** إذا كنت واثقًا، فلا بد أن تكـون أيضًا ناجحًا. على أيـة حال، الأشخاص غير الناجحين ليس لديهم هذا النـوع من الثقة بأنفسهم.

٣. **أنـت فـي مأمـن:** إذا فـوت فرصـة أن تنتقـد منافسـك، فـإن عملاءك المحتملين يعرفون أنهم لـن يقلقوا أبدًا بشأن قول أي شيء سلبي عنهم أو عن العاملين معهم أيضًا.

وبالتأكيد، إذا كنت تعرف بالتأكيد أن منافسك لص، لا يمكنك أن تكذب وتتحـدث عنـه بشكل جيد. ففي هـذه الحالة، لا تقل أي شـيء على الإطلاق. ولكن، إذا كان من الممكن أن تقول شيئًا جيدًا عنه، افعل. فهذا سوف ينعكس عليك بشكل جيد.

الفصل



الكياسة لا تعني المساومة

سـواء أكنا نناقش ذلك في سياق جـدال، أو تفاوض شركات، أو مجرد تعامل بسيـط بين مشتر وبائـع، فالمبدأ يظـل صحيحًا: الكياسـة والمساومة ليسا الشيء نفسه.

وهذا لا يعني أن المساومة لا يمكن أن تكون أبدًا مناسبة، فبلا شك، عادة مـا تكون المساومة عاملاً ضروريًّا للتعامل مع الآخرين والعمل معهم كل يوم. ولكن عندما يكون تعزيز قرارك أمرًا مهمًّا وليس للمساومة، يمكنك أن تصر على عدم الموافقة دون أن تبدو سيئًا.

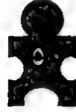
كونك مهذبًا ولطيفًا وطيبًا وكيسًا، لا يعني أنك توافق الشخص الآخر، ولا حتـى يعني أنك سوف تستسلم لـه. فبينما يبدو من الجيد أن نتفاوض ونصل إلى حلول وسط حول الأشياء، ليس من المقبول أن نسقط مبادئنا ومعتقداتنا.

أحد أصدقائي "ماريـكاي مورجان" كتب: "*لا يمكن للمرء أبدًا أن يتنازل عن كياسته وسلوكه الجيد حتى في المفاوضات "الصعبة"*".

كـم هذا حقيقي. فدائمًا ما أجد أنـه كلما زاد احتفاظك بهذه السلوكيات الجيـدة، كنت في الغالب أكثـر نجاحًا في تحقيق أهدافـك، وعندما تحافظ علـى التحلـي بالكياسة والطيبـة، سيكون الشخـص الآخر أقـل رغبة في أن يحافظ على درعه الدفاعية، وعند هذه النقطة يمكن أن يحدث التغيير.

كن صادقًا مع مبادئك، ولا تخسر تحليك بالرقي.

الفصل



وفر لهم مخرجًا

"بوب، توجد قطة في الخارج تبدو وكأنها لم تأكل منذ أيام". قالها أحد جيراني ويدعى "تيري". ومن ثم، خرجت لألقي نظرة فوجدت على بعد أمتار قليلة، قطة ضالة جميلة فشلت في الاختباء بين الشجيرات. كانت هزيلة للغاية وتحمل نظرة غاضبة إلى حد ما.

وعندما رفضت حتى أن تشرب الماء من الوعاء الورقي ونحن على مقربة منها، تركناه لها هناك وأخيرًا شربت منه.

بعدها، حاولت أن أطعمها، وعندما كنت قريبًا، لم تقترب هي من الطعام، ولكن عندما ابتعدت، عادت لتأكل.

لقد تساءلت عما إذا كان يمكنني أن أقترب منها في الوقت المناسب لأطعمها. لذا، بدأت أضع وعاء الطعام أقرب فأقرب إلى منزلي. كانت تأكل طالما أنني لم أقترب منها وأنها تعلم أن لديها مساحة تمكنها من الهرب. خلال أسبوع، كانت تأتي وتأكل في فناء منزلي طالما أنني عند الجانب الآخر من الباب الزجاجي وباب الفناء يترك مواربًا. في الواقع، بينما تأكل القطة، كانت تنظر باستمرار خلفها وتركز عينها على الباب الخلفي المفتوح.

أسبوع آخر ودخلت القطة لتأكل وظلت ملاصقة لحافة الباب الزجاجي المفتوح. وسمحت لي أن أقف عند الباب بالقرب منها طالما أنني أتركه مفتوحًا.

بعدها قررت أن أحاول غلق الباب لأرى ما إذا كانت ستظل بالداخل جانبي لفترة من الوقت أم لا، وأردت أن أفعل ذلك ببطء حتى لا أزعجها. لقد عرفت أنني وقعت في حب هذه المخلوقة الصغيرة، فأنا أريدها أن تكون قطتي وأكون مالكها.

لم يكن لدي أي تدريب مسبق على التعامل مع القطط. فكما ذكرت من قبل، أنه رغم أنني أحب جميع الحيوانات، فإنني أكثر ميلاً للكلاب (أو مولعًا بالكلاب ربما تكون الكلمة الأكثر دقة)، وكانت أسرتي دائمًا ما تقتني الكلاب. لذا، لم أكن أعلم بالفعل ما الذي يمكن أن يحدث، أو ما إذا كنت سأنجح فيما أفعل أم لا.

وبينما أنا أجذب الباب ببطء لأغلقه، توقفت القطة عن الطعام وأدارت رأسها وبدت وكأنها ستنطلق لتخرج من الباب لتصبح في مأمن؛ ولكن قبل أن تفعل ذلك، فتحت الباب مرة أخرى بسرعة بالشكل الذي يسمح لها أن تخرج. فهدأت وعادت للطعام.

وبعد محاولتين، أصبحت قادرًا على إغلاق الباب. وكانت هي بخير حال. والآن وبعد مرور عامين، صارت هذه القطة رفيقتي المخلصة الودودة (بالقدر الذي تسمح القطط لنفسها أن تكون عليه). إنها صديقة رائعة ورفيقة مدهشة. فهي تجعلني أطعمها وأعطيها النعناع البري الذي تحبه وأمسد فروها من وراء أذنها... هذا بالطبع *عندما* تكون في مزاج طيب يسمح بذلك.

بل إنها كتبت عني منشورًا فظًّا على المدونة الخاصة بي* بينما كنت ألقي محاضرة في إحدى عطلات نهاية الأسبوع (لا أستطيع أن أتصور حتى الآن كيف دخلت على الإنترنت)، ولكن بعيدًا عن ذلك فهي تمثل مصدر سعادة بالنسبة لي.

---

* يمكنك أن تقرأ ما كتبت على موقع http://www.burg.com\2011\10\guest-post_by- me_liberty-the-cat

الهدف من القصة هو ما يلي: "ليبرتي" لم ترد أبدًا الهروب. فقط أرادت أن تعـرف أنها تستطيع أن تغـادر. فطالما لديها "مخرج"، لتهرب منه، تكون في حال جيدة.

ماذا عن ذوي القدمين؟

الشعور نفسه ينتاب عملاءنا المحتملين وكذلك أي شخص آخر نحاول التأثير عليـه في أي مـن سياقات الحياة. ليس بالضرورة أنهـم يريدون أن يرفضوا. هم فقط يريدون أن يعلموا أن الرفض في مقدورهم.

"ربما تكون مهتمًا أو لا".

"هل هذا وقت مناسب للحديث، أم أنني جئتك في وقت غير مناسب؟".

"هذا ليس مناسبًا لكل الأشخاص".

"من فضلك لا تشعر أنك مجبر بأي حال من الأحوال".

هذه عبارات جيدة مقابلة للتوقعات البديهية. وهي فعالة للغاية. لماذا؟ عندما يواجه الأشخاص نزاعًا محتملاً، فإنهم عادة ما يشعرون بالضغط للاستجابـة أو التصرف بطريقة معينة، وهذا يجعلهم يأخذون موقفًا دفاعيًّا ويضعـون إطـارًا عدوانيًّا. باختصـار، هذا يجعلهم يشعرون كمـا لو أنك أنت الفائز، وهم الخاسرون.

ولحسن الحظ، هناك طريقة سهلة ورائعة تمكننا من معالجة ذلك.

إذا أردت أن تجعـل شخصًا ما يقوم بفعل معين، ولكنك لا تريده أن يشعر كأنه مجبر أو يتم التلاعب به، فإن أفضل شيء تفعله هو أن توصل له بوضوح شديد أنه ليس مضطرًّا للقيام بهذا الفعل.

بعبارة أخرى، امنحه مخرجًا (أو كما تطلق عليه "ليبرتي" بابًا خلفيًّا). فهو يمثل طريقًا يجعل الشخص يشعر بالراحة تجاهك وتجاه الموقف من خلال توفير طريق للهرب الانفعالي. وهذا يزيل أي شعور بالضغط - حتى الضغط المفروض ذاتيًّا - الذي ربما ينتابهم، لأنهم الآن يعلمون أن لديهم خيارًا.

رغم أن الطبيعة البشرية تقتضي مقاومة البشر لمعظم الأمور التي تفرض عليهم، فمن الحقيقي أيضًا أنه كلما تعاظم مستوى الاختيار، قل الشعور بالحاجة إلى *استخدام* هذا الخيار.

للتوضيح بطريقة أخرى،

> كلما كبر المخرج الذي تمنحه لشخص ما، قل شعوره بالحاجة إلى استخدامه.

عادة ما يستخدم هذا الأسلوب في عملية البيع، ويمكن تطبيق فكرة المخرج عمليًّا في أي من جوانب الإقناع.

عندما لم تجد موظفة التذاكر في المطار إخطار الإعفاء من الرسوم الإضافية كما وُعدت، استخدمت المبادئ الأربعة الأولى التي ناقشناها في الكتاب. وبالطبع، كنت كيسًا ومتعاطفًا وأستطيع أن أقول إنها كانت تريد بصدق أن أستفيد.

ولكن من سوء الحظ، كانت لديها مشكلة في العثور على المعلومات التي تحتاج إليها وبدا وكأنها تفكر في الاستسلام للأمر. فعرفت أن الوقت مناسب تمامًا لرفع الضغط عن كاهلها عن طريق توفير مخرج. لذا، أخبرتها قائلاً: "إذا لم تستطيعي فعل ذلك، فأنا أتفهم ذلك جيدًا".

وهذه واحدة من أقوى عبارات المخرج التي يمكن أن تستخدمها. قل هذه الكلمات التسع، وغالبًا ستضمن انحياز الطرف الآخر لصفك.

وإذا اقتضت الحاجة (ومن الممكن ألا تقتضي الحاجة)، يمكنك أن تستطرد بأن تقول في لطف: "إذا استطعت، فسأقدر لك هذا الصنيع

بالتأكيد". حينها، إذا ظلت الحاجة تقتضي (وأستطيع أن أضمن لك عمليًّا أنها لن تقتضي)، فيمكنك أن تنهي ذلك بقول: "بالطبع، لا تعرض نفسك للمشاكل بسبب ذلك".

فأنت بذلك تقدر هذا الشخص عن طريق رفع الضغط عن كاهله ومنحه خيارًا للهرب عبر الباب الخلفي. فهذا يكون أكثر نجاحًا بكثير من تقييد الشخص ووضعه في موقف صعب حيث يرغب في أن تسود الأنا الخاصة به. كما أنك تتحداهم بلطف من أجل أن يحققوا المطلوب ويبذلوا أقصى ما في وسعهم، وفي الوقت نفسه تطمئنهم أن قيمتهم لديك كأشخاص أكبر من أن تُقيد بما إذا كانوا سيحققون لك ما تريد أم لا.

وربما تتساءل ما إذا كان منحهم هذا الخيار يجعل من الممكن أن تحصل على رفض لطلبك.

من فضلك، افهم:

> أنت لن تعطيهم مخرجًا لكي يستخدموه. هدفك هو أن تجعلهم يشعرون بالراحة بشكل يكفي ألا يشعروا أنهم في حاجة إلى استخدام هذا المخرج.

بالطبع، إذا شعروا أنه من مصلحتهم ترك الأمر واستخدام الباب الخلفي، فإنهم سيفعلون؛ ولكنهم يرغبون في توفير مخرج لهم على أية حال. وبدلاً من الخضوع لطلباتك لأنك تضغط عليهم ليفعلوا ذلك، فإن أمامهم الخيار إما ليتراجعوا عن كلمتهم أو ربما رفض الطلب برمته.

اجعل القرار بأيديهم - فإذا أخذوا القرار بالمواصلة - سيشعرون بالرضا عن ذلك لأنه *قرارهم*، وليس قرارك.

وأفضل طريقة لزيادة احتمالات اتخاذهم قرارًا بأن يفعلوا ما تطلبه منهم هي أن تجعل خيار عدم اضطرارهم لفعل ذلك واضحًا بشدة.

الفصل



كيف تقول لا بلطف وفاعلية؟

هـل طُلب منك من قبـل أن تفعل شيئًا أنت ببساطـة لا ترغب في فعله؟ ولكن كان الرفض بالنسبة لك صعبًا. فمن ناحية أنت لا تريد أن تخذل أحدًا أو حتى لا تريد أن تبدو أنانيًا.

ومن ناحية أخرى، أنت لا تريد فعلاً أن تقول نعم.

ربمـا تكون قد قرأت أحد المقـالات أو تلقيت إحدى النصائح بأنه لا بأس من قولك لا! وفي هذا المقام تكفي كلمة "لا" وحسب. كنت في إحدى الندوات حيـث أسديت هـذه النصيحة ورأيت الرءوس تهتز لأعلـى وأسفل بالموافقة. حسنًـا، رغـم أن الشعـور بالقوة التـي يمكـن أن تستحضره هـذه النصيحة بداخلك، فإن قول لا - خاصة بهذه الطريقة - أسهل في القول من الفعل.

وعلـى أية حال، هل تنـوي أن تقول لا بطريقة تضايق الآخرين، أو تجعلهم ينفـرون منك، أو تغلـق الباب لأي فرص أخرى ممكنـة، أو ترفض على نحو يناقض مبدأك في معاملة الناس بالحسنى؟

الإجابـة هـي لا علـى الأرجـح. خاصـة، إذا كنـت بالفعل هـذا النوع من الأشخاص الذين يجدون صعوبة كبيرة في رفض طلبات الآخرين من الأساس.

لـذا، إليك هـذا النبأ السـار: **تستطيع أن تقـول لا**، وتستطيـع أن تفعل ذلك بكياسـة وحسنـى ودبلوماسية وبطريقة **تجعل الشخص الآخر يشعر بالرضا عن نفسه.**

إذن، كيف تفعل ذلك بالضبط؟

دعنا نستعن بالموقف السابق الذي طلب فيه أحد الأشخاص منك أن تكون عضـوًا في لجنة، ولأي سبب من الأسباب، أنت لا تحب أن تتولى هذا الموقع. فيمكنك أن تقول ببساطة: "شكرًا جزيلاً لك على هذا العرض الطيب، ورغم أن هذا أمر لا أحب أن أفعله، عليك أن تعرف أنني أقدر طلبك".

واعتمـادًا على الأسلوب الأكثر توافقًا مـع شخصيتك، يمكنك أن تستبدل "أختار" بدلاً من "أحب" و"أمتن" بدلاً من "أقدر".

مفتـاح السر هـو أن تقول ذلـك بحسنى وامتنـان دون اتخـاذ أي موقف دفاعي على الإطلاق.

إن التحدث بالنقاط الأساسية أمر آخر مهم؛ بل وضروري.

لا تقدم أعذارًا!

لا تقدم أعذاراً لقولك لا!

مـن فضلـك قاوم هـذا الدافع الغريزي لقـول: "ليس لدي وقـت" أو "أنا لست بالفعل مؤهلاً لذلك". فإذا فعلت ذلك، سيحاول الطرف الآخر أن يفند *اعتراضـك* لكي يقنعـك. وعندما يتغلب على معارضتـك، فستجد نفسك إما محاصـرًا ومجبرًا على (حتى لا تبدو كاذبًا) أو الاعتراف بأن ما قلته لم يكن صحيحًـا. سوف تفقد احترامك وسيستاء منك الشخص الآخر وستشعر أنك مستاء من الموقف وأنك غير راض عن نفسك.

لذا، لا تشترك في هذه اللعبة، فإجابة بسيطة كالمذكورة آنفًا، مع ابتسامة ودودة ستحقق غايتك. هذا، دون أية أعذار!

هــل هذا ينجح كل مــرة؟ في الواقع، نعم، طالما أنك تبقى مهذبًا وممتنًا، مع الاستعداد لقول "لا شكرًا لك" في أي وقت.

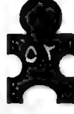
على سبيل المثال، إذا أصر وقال لك: "هيا، لم لا؟" أو "من فضلك، نحن بالفعـل نريـدك"، كل ما عليك فعله هو أن ترد بابتسامــة صادقة وتقول: "أنا فقط لا أرغب في ذلك، ولكن شكرًا جزيلًا على تقديرك لي".

سيفهــم الشخص أنك لن تقبل هذا العرض، ولكنه لن يستطيع أن يشعر بالضيق نظرًا لتوجهك اللطيف والمتواضع والممتن.

بمجرد أن تعود الأشخاص المرتبطين بحياتك (حتى هؤلاء الذين اعتادوا إذعانـك) علــى أنك قــادر على أن تقــول لا دون أن تكــون خائفًــا أو مجبورًا أو مذنبًــا عند فعل شيء ما، ستجد أنه من الآن وصاعدًا كل ما تحتاج إليه هو قول لا لمرة واحدة دون أن يعاد عليك الطلب مرة ثانية.

بالطبــع، هنــاك العديــد مــن المرات التــي تكون فيهــا "نعم" هــي الرد الصحيــح والملائم؛ ولكن قول لا عندما يتعين عليك الرفض يزيد من فرص قولك نعم عندما ينبغي عليك الموافقة.

وهذا يسمح لك فعل ما توافق عليه بشكل أكثر فاعلية.



لا تستخف بي

تذكر أننا قلنا في موضع سابق من هذا الكتاب إن الكياسة والطيبة والاحترام لا يجب أن تُخلط أبدًا بإتاحة الفرصة للآخرين لاستغلالك.

الأمر يرجع إليك؛ في أن تتأكد من أنه حين تتعامل مع الآخرين بإنصاف وأخلاق واحترام، عليهم أن يعاملوك بالمثل.

ولكن ماذا إذا كان الشخص الذي تتعامل معه لا يتبع هذه الفلسفة في التعامل؟ ربما ينصحك أحدهم: "لا تجر صفقات مع هذا الشخص أو هذه الشركة". هذا رائع من الناحية النظرية. وربما يومًا ما - عندما تستطيع أن تنتقي وتختار من تجري معهم صفقاتك - سيكون هذا الأمر رائعًا من الناحية العملية أيضًا.

ولكن، بالنسبة لكثير منا، ولمجموعة متنوعة من الأسباب، يكون العمل في حدود هذه المواقف ضرورة.* وهذا مفيد للتنمية الذاتية. فعلى أية حال، فالناس يتعاملون من منطلق حقيقتهم. ومن ثم، تعلم وتطور من خلالهم.

وهناك ثلاثة اقتراحات عند التعامل مع الأشخاص غير المحترمين أو الذين ربما يكونون أقل صراحة ووضوحًا:

---

* من الطبيعي، إذا كان الطرف الآخر أو الشركة الأخرى محتالة وتفعل أي شيء غير قانوني أو تستغل الآخرين، حينها بالطبع لا يمكنك أن تجري معهم أي نوع من الصفقات. ونحن لا نتحدث عن هذا الأمر هنا.

١. **حافظ على رقيك.** واصل تصرفك وفقًا لمستوى عال من التفكير والتصرف والنزاهة. ابق مهذبًا ونزيهًا بشدة. وكما قال د. "ستيفن كوفي": مبدأ "المكسب/المكسب أو لا اتفاق". وهذا صائب، حتى وإن لم يكن ذا قيمة عالية بالنسبة للطرف الآخر، فإنه كذلك بالنسبة لك.

٢. **ارفض كل ما يمكن أن يضرك.** قل لا بأدب وكياسة عندما تجد أن العرض المقدم لك ليس هو الأفضل بالنسبة لك ولمصلحتك. افعل ذلك دون غضب وإنما باستخدام لغة وإطار وعبارات طيبة ناقشناها من قبل.

٣. **ابق حذرًا.** إذا، لأي سبب من الأسباب، شعرت أن من تتعامل معهم ليسوا محلاً للثقة، فلا تثق بهم. فرغم أنه قد يكون عليَّ بالفعل أن أقول لا، هناك مواقف معينة لا بد أن توصل ذلك بكياسة (بكياسة!). وستحتاج أن تكون أنت الحكم على ذلك.

توصيل عدم الثقة بكياسة

عند الاستجابة لطلب ما أو استغاثة لفعل غير لائق، يمكنك أن تقول "لست مرتاحًا لـ.." أو تستخدم "رسائل ضمير المتكلم"، والتي توصل الهدف دون أن تحدث مواجهة.

ويمكنك أيضًا أن تقول: "جون، لسوء الحظ، بقدر ما أنني مستمتع بفكرة أننا نستطيع أن نجري بعض الصفقات معًا، فإنني لا أشعر أنك مهتم بأن يكون التعامل مربحًا لكلينا". وبالتأكيد ستتضح له الصورة ولكن لن يكون من المرجح أنه سينزعج نظرًا للطريقة التي عبرت بها.

نعم، الحياة هي الحياة ونحن نحتاج إلى أن نعرف كيف نحول جميع أنواع الخصوم المحتملين إلى حلفاء. اجذبهم إلى مستواك إذا استطعت. وإذا لم تستطـع، ستظل قادرًا على حمايـة نفسك وسمعتك مع الحفـاظ على القيمة الاستثنائية التي دائمًا ما تقدمها.

الفصل



ارفض العرض المقدم، وأفسح المجال لعرض آخر

تخيل أنك تريد شراء منتج ولكنه إما سيكلفك أكثر مما تنوي دفعه، أو أن هناك جانبًا آخر من صفقة الشراء لم يكن مقبولاً لك. كيف يمكنك أن ترفض هذا العرض دون أن تضايق البائع وأن تترك الباب مفتوحًا لمزيد من الحوار والتفاوض؟

إن فعل ذلك بالطريقة الصائبة من الأمور المهمة للغاية؛ أولاً، لأن معاملة الأشخاص بإجلال واحترام هو ببساطة الأسلوب الصائب الذي يجب اتباعه. بالإضافة إلى أنه كما ذكرنا من قبل، من أكثر الطرق فعالية للحصول على ما تريد هو أن تجعل الشخص الآخر يشعر بالرضا عن نفسه وعنك أيضًا.

إن الإحساس بالأنا يستثير قرارات عاطفية، وإذا تعرض الأشخاص للإهانة، فإنهم غالبًا ما يتخذون قرارات قد تكون ضد مصلحتهم حتى؛ وهذا ينطبق حتى على العاملين في مجال المبيعات- فربما يريدون الصفقة ولكن ليس بالشكل الكافي الذي يجعلهم يعرضون أنفسهم للإساءة.

وإحدى الطرق الوقحة - والتي تؤتي بنتائج عكسية - لرفض العرض قول: "لا يمكن أن أقبل هذا العرض، لا بد أن تعطني (كذا) ... وإلا سأرحل!". فهذا الأسلوب يعوق السبيل إلى المخرج أو الباب الخلفي (انظر الفصل

الخمسين) كما أنه يجعلك تضع الآخرين في مأزق، وهو إما أن يرحلوا أو يستسلموا لعرضك.

وعلى الجانب الآخر، يمكنك أن ترفض أحد العروض بلطف وفي الوقت نفسه تسمح للطرف الآخر أن يحفظ ماء وجهه ومع ذلك متفهمًا أنه يجب أن يعود بعرض أفضل.

تأمل هذا المثال.

"ستيف"، مندوب المبيعات: "هذا هو سعر السلعة، والتوصيل سيكون خلال أسبوعين".

أنت: "شكرًا، ستيف. أنا أقدر هذا العرض، ولكن لسوء الحظ، مثل هذا السعر وطول فترة الاستلام لن يمكناني من إتمام الصفقة؛ ولكنني أقدر *بالفعل* هذا العرض".

انظر إلى قدرتك على وضع إطار إيجابي للموقف بكياسة: فأنت شكرته وعبرت له عن امتنانك للعرض، وأعطيت له أسباب امتناعك عن قبول العرض باستخدام "رسائل ضمير المتكلم" الرائعة. (وذلك على عكس قولك لا بلطف، ففي هذه الحالة يكون من الضروري أن تذكر له أسبابًا معينة من أجل أن توصل له الأمر، ومن ثم يحصل هو على المعلومات المطلوبة لكي يكون قادرًا على مساعدتك؛ إن أمكن). وبعدها عبرت له عن امتنانك مرة ثانية.

لقد قلت لا بالحسنى والاحترام، في حين أنك لم تمس تقديره لذاته بالسوء. إن أشخاصًا مثل "ستيف" *يريدون* إجراء صفقات مع أشخاص مثلك. والآن، لا تقل أي شيء وانظر ما إذا كان "ستيف" سيعود إليك بعرض آخر أو يسألك عن السعر الذي تريده و/أو موعد التسليم الأفضل لك أم لا.

على الأرجح سيفعل "ستيف" ذلك. ولكن ماذا إذا لم يفعل؟ هناك سؤال بسيط ومحترم جدًا تستطيع أن تطرحه عليه.

إذا، بعد دقائق قليلة، لم يقل شيئًا (وافترض أنك بالفعل تريد المنتج بالدرجة الكافية التي تجعلك تتبع هذه النصيحة)، سله ببساطة: "ستيف،

مـا العرضـ الذي يمكنك أن تقدمه لـي لتساعدني على تبريـر أخذي القرار بالشراء؟".

هذا السؤال، الذي طرح باحترام، سيجعله يمنحك الإجابة الملائمة.

فإمـا سيعود إليك بعرض أفضل أو لا. لا يوجـد ضمان أنه سيفعل. (ففي بعض الأحيان، يمثل الأمر ظرفًا وليس خيارًا، أي أن البائع ليس أمامه المجال للقيام بمزيد من المفاوضات). والخيار في هذه الحالة سيعود إليك.

ولكـن مـا أضمنه لك هـو أنه إذا تابعـت باستجابتك قائـلًا: "لا أستطيع تبريـر" على عكس قولك "لا" ببساطة، فإن احتمالات أن يبذل أقصى ما في وسعه ليجعلك سعيدًا ستتزايد بشكل كبيرًا.

الفصل



التعامل مع شخص يقاطع حديثك دومًا

هل دخلت في مناقشة من قبل مع شخص يقاطعك بشكل دائم؟ أمر محبط، أليس كذلك؟ فأنت تريد أن توضح رأيك، ولكنه متحمس بشدة لوجهة نظره، ومن ثم فهو يقاطعك في كل دقيقة يسمع كلمة أو عبارة لا يتفق معك فيها.

إذا لم تكن حذرًا، وجعلت نفسك تتأثر بهذا الأسلوب من الشد والجذب لمقاطعة بعضكما البعض، فإن حدة الخلاف ستتصاعد وتتحول إلى مباراة للصراخ. والنتيجة؟ لن ينصت أي منكما للآخر ولن يُنصت لأي منكما. وسيثير ذلك مشاعر سيئة بينكما، كما سيجعل من الصعب كثيرًا أن تؤثر على هذا الشخص في المرة القادمة.

إذن، كيف تستطيع التعامل مع هذا الموقف شديد الحساسية والمتفاقم وربما القابل للانفجار؟

يمكن استخدام إحدى المناورات الفعالة بشكل جيد بعد أن يقاطعك الشخص عدة مرات، وخاصة عندما يقاطعك بعد أن يطرح عليك سؤالاً صعبًا.

أولاً، انتظر حتى ينتهي من فكرته ثم بهدوء وأدب قل له: "ديف بينما أنا أقدر مشاعرك تجاه هذا الموضوع، فإنه لن يكون في صالح أي منا أن تقاطعني في الوقت الذي أحاول أن أجيبك عن السؤال الذي طرحته عليَّ".

بطريقة أخرى، لا تواصل استجابتك الأولى ولكن ضع بحكمة البداية الجديدة، ملمحًا إلى أنه إذا كان الشخص الآخر مهتمًّا بالاستمرار في المناقشة، فالطريقة الوحيدة للاستمرار هي الإنصات دون مقاطعة.

وكما أدركت على الأرجح، فأنت الآن *تعيد وضع إطار* لأسلوب الحوار بكياسة.

الطريقة الثانية هي ببساطة أن تتوقف عن الحديث وتجعل الشخص الآخر ينتهي من فكرته. حينها، ودون أية إشارة من الانفعال أو الإحباط (هذا هو المفتاح)، استمر في عرض الفكرة الأصلية. افعل ذلك بالشكل الكافي، وستجد أن هناك فرصة جيدة أن يفهم الشخص الآخر المغزى من وراء ذلك . فرغم كونك مهذبًا، أنت ترفض أن تتم مقاطعتك في أثناء حديثك.

الطريقة الثالثة هي أن تستجيب للمقاطعات، وتشتمل هذه الطريقة على الأسئلة اللاذعة كالرصاص، بأن تقول ببساطة: "هل تريدني أن أنتهي من عرض فكرتي الأولى أم أن أجيب السؤال الذي طرحته على التو؟" حينها، ودون تردد وبابتسامة متواضعة تضيف: "في الواقع، لست ذكيًّا بالشكل الذي يكفي أن أحتفظ بكل هذه المعلومات في رأسي. فلا أستطيع سوى إجابة سؤال واحد".

عليك أن تفهم أنه في بعض الأحيان ستواجه أشخاصًا لا يريدون بالفعل أن يستمعوا لوجهة نظرك. لقد حسموا أمرهم ولا يرغبون في أن تختلط عليهم الحقائق. وهم عادة ما يبدون مثل المدعي العام الذي ينتظر أن تخطئ قبل أن يُجهز عليك وأنت في موقف ضعيف.

في هذه الحالة، ربما تقرر أن تتأنى أكثر وأن تظل هادئًا وربما حتى تسأل باستخدام رسائل "ضمير المتكلم": "ديف، هل أنت حقًّا مهتم بأفكاري حول هذا الأمر؟ أنا أشعر وكأنك أخذت رأيًا حاسمًا تجاه هذا الموضوع. وأنا أحب أن أجيبك وأن تكون لدي فرصة لأتعلم منك أيضًا، ولكنني أيضًا في حاجة إلى أن أشعر أنني أستطيع التعبير عن وجهة نظري".

مفتاح السر دائمًا هو أن تستجيب لا أن تصدر رد فعل. فكر أولاً. اسأل نفسك *ما الذي أريد أن أحصل عليه من خلال هذه المناقشة؟* وما الذي

يريـده الشخص الآخر أيضًـا؟ بعدها سيصبح اتخـاذ الخطوات الصحيحة سهلاً.

عندما تمـزج هذه الطريقة المحترمة في التعامـل إلى جانب تفهمك أنه على الأرجح لا يريد الشخص الآخر أن يضايقك ولكنه ببساطة متحمس فقط لوجهــة نظره، سوف تستمتع بالأمر وتكون أكثـر فاعلية، وستستطيع أيضًا ألا ترتبط انفعاليًّا بالمحصلة النهائية. وهذا - بالطبع - سيجعلك الأكثر فعالية على الإطلاق.

من المهم للغاية أيضًا أن تتأكد من أنك لست الطرف المذنب.

هـذا الأمر لا يجب ذكره، ولكنـك لا تستطيع أن تكون مؤثرًا ومقاطعًا* في الوقت نفسه. لذا، إذا كان التأثير المطلق هو هدفك، وكانت مقاطعة الآخرين من عادتك، فقد حان الوقت الآن لتتخلص من هذه العادة.

لقـد كانت هذه إحـدى عاداتي السيئة لوقت طويـل، وبمجرد أن أصبحت مدركًا لطبيعتها المدمرة، صارت مهمتي أن أتوقف عن مثل هذه العادة.

كيـف؟ التركيز والممارسة. الكثير من الممارسة! لقد جعلت هدفيَ الأول مـن الحـوار ليس المقاطعـة. كنت أضع ملصقـات ملاحظات عليهـا رسالة التذكير هذه على هاتفي وفي أرجاء منزلي وعلى الحاسوب وفي كل مكان وأي مكان يمكن أن أراها فيه.

وكنـت أفشل وأنجح وأفشـل وأنجح ثانية. وحينهـا، وبشكل مدهش، صار عدد المرات الذي أقاطع فيه أقل وأقل بكثير.

بالنسبة لي، صارت المقاطعة الآن ذكرى من الماضي. ما زلت أفعلها في بعض الأحيـان. ولكنني *أمسك نفسي* على الفور وأقـدم اعتذاري في الحال. فهـذه لافتة إبداء الاحترام للشخص الآخر وإقرار بخطئي ويذكرني بألا أفعل ذلك في باقي الحوار.

تستطيـع أن تفعـل ذلك وستجد أن الأمر يستحـق الجهد. فلا يوجد شيء يمكـن أن يعـوق عمليًّا قـدرة أي شخص علـى القيـادة أو التأثيـر أو الإقناع أو التواصل الفعّال أكثر من مقاطعة أحاديث الآخرين، فالآخرون سيصبحون

* مقاطعو الأحاديث هم الأكثر بشاعة ومقتًا.

محبطيـن ومستائين وغاضبين وأقل رغبة في تقبل أفكارك. كما سيجعل من الصعب أيضًا عليهم أن يحبوك.

تغلـب على هذه العادة، وسيعتبـرك الأشخاص منصتًا رائعًا، فهذه إحدى المجامـلات التي لم أتعـود أبدًا على تلقيهـا، والآن عادة مـا أفعل ذلك لكي أتخلص من إحدى العادات ذات النتائج العكسية *الشديدة*.

الفصل



طريقة "بين فرانكلين" لكسب الآخرين في صفك

يحكـي لنا المخترع ورجل الدولة والدبلوماسي "بنيامين فرانكلين" في كتابه بعنـوان *The Autobiography and Other Writings* حادثة تعرض لها من أحد الأشخاص والذي اعترض على إعادة انتخابه لمنصب أمين الجمعية العامة للمجلس المحلي بولاية بنسلفانيا.

ورغـم نجاحـه في الحفـاظ على هـذا المنصـب، أدرك "فرانكلين" أن هـذا الشخص، الـذي وصفه بأنه "رجـل يجمع بين الثـروة والعلم بالإضافة إلـى المواهـب التي أكسبته - فـي وقت ما - تأثيرًا رائعًا فـي المجلس"، هذا الشخص قد يمثـل مشكلة فيما بعـد. فعمل على ألا يحـدث ذلك عن طريق "تحويله من عدو إلى صديق".

دعنا نسمع "بين" وهو يخبرنا كيف فعل ذلك.

> لـم أهدف إلى كسب وده من خـلال المداهنة، وإنما بعد فترة من الوقـت اتبعت الطريقة الأخرى. فبعـد أن سمعت أن لديه فـي مكتبته أحـد الكتب النـادرة والشيقة، كتبـت له ملاحظة أعبر فيها عن رغبتي في قراءة هذا الكتاب بتمعن وسألته عما إذا كان يمكنـه أن يسـدي لي معروفًا بـأن يعيرني هذا الكتاب لبضعة أيام.

فأرسله لي على الفور، وأعدته أنا إليه خلال أسبوع مرفقًا بملاحظة أخرى أعبر فيها عن امتناني الشديد لصنيعه معي. عندما تقابلنا مرة ثانية في المجلس، تحدث إليَّ (وهذا أمر لم يفعله من قبل) وكان ذلك بأدب جم. وكان يظهر بعدها دائمًا استعداده ليقدم لي خدماته في أي مناسبة، ومن ثم أصبحنا صديقين رائعين، واستمرت صداقتنا حتى موته.

هنا، يستمر الرجل الذي اشتهر بـ "بين" اللطيف في شرح هذا المبدأ.

هذا مثال آخر لحقيقة الحكمة القديمة التي تعلمتها، تقول: "من قدم لك معروفًا مرة يكون أكثر استعدادًا لتقديم معروف آخر ممن أجبرته على تقديم معروف". كما يوضح كيف أنه من المثمر للغاية أن تزيل هذه التعاملات العدائية بدلاً من الاستياء منها والتعامل بالمثل والاستمرار فيها.

من البديهي أن تؤمن بأن إضافة أو تقديم قيمة للطرف الآخر أولاً سيبدأ عملية المعافاة. في الواقع، عادة ما تكون هذه الطريقة فعالة؛ ولكن التغيير الذي قام به "فرانكلين" كان قويًّا للغاية، ويوضح كيف أن اتخاذ الطريق المعاكس تمامًا يمكن أن يظهر نتائج رائعة أيضًا.

الكياسة ليست مرتبطة بالكلمات المحددة التي تتحدث بها. ففي بعض الأحيان، تكون الكياسة مجرد تحديد أكثر شيء قد يساعد الشخص الآخر بفاعلية لتعديل توجهه وأفكاره ومشاعره.

ما قاله "فرانكلين" في الجملة الأخيرة يجمل المعنى كله. للتوضيح: من الأفضل أن نصنع صديقًا بدلاً من أن نحافظ على العدو.

أو نحول الخصوم إلى حلفاء! (وهذا ما كنت تعرف أننا سنتحدث عنه، أليس كذلك؟).

الفصل



د. "فرانكلين" ودرس رائع آخر في التواصل

ناقشنا من قبل العبارات التمهيدية التي تساعد على التخفيف من حدة الموقف عندما تحاول التأثير أو إقناع شخص ما بوجهة نظرك.

وترتبط بذلك فكرة أن كل ما نقول يمكن أن يصل بطريقة أكثر فاعلية وإقناعًا عندما نتعامل مع الطرف الآخر بتواضع مقدرين مشاعره وآراءه بدلاً من التعامل بأسلوب متسلط ومتحيز.

وهذا يذكرني بأحد الدروس الرائعة المستقاة من السيرة الذاتية لـ"بنيامين فرانكلين".

ورغم أن "فرانكلين" استطاع عمليًّا التفوق على خصمه من خلال المنطق، فقد أدرك سريعًا أن القيام بذلك لن يؤدي إلى شعور الآخرين تجاهه بمشاعر طيبة، بل سيحدث العكس. وفي حين أنه يمكنه إقناعهم، فإنه عادة لا يقنعهم. فعلى أية حال هم يشعرون بالقمع والإهانة، ومن ثم لن تسمح لهم الأنا أن يعترفوا بالهزيمة ويغيروا رأيهم.

ووفقًا للدكتور. "فرانكلين":

لقد تركت تدريجيًا (هذه الطريقة)، مستبقيًا فقط عادة التعبير عن نفسي في حياء متواضع. لم أستخدم أبدًا، عندما أتابع الحديث، أي شيء يمكن أن يكون موضع خلاف - كلمات مثل "بالتأكيد" أو "دون شك"، أو أي نوع من الكلمات التي تخلق جوًّا من الإيجابية للرأي المطروح. بدلاً من ذلك، أقول "أنا أتصور أو أفهم أن الأمر كذا وكذا"، "يبدو لي" أو "يجب أن أعتقد أن الأمر كذا وكذا، لمثل هذه الأسباب"، أو أتخيل أن الأمر كذلك" أو "الأمر كذلك إن لم أكن مخطئًا".

أعتقد أن هذه العادة كانت لها فائدة كبيرة بالنسبة لي عندما أتعرض لمواقف أرسخ فيها آرائي أو أقنع الآخرين بالمعايير التي أشترك في تطويرها من حين لآخر.

لذا، دعنا نتعلم هذا الدرس المهم من الدبلوماسي العظيم ونعبر عن أنفسنا بتواضع وكياسة.

"حقيقة الأمر هي... هذا مجرد رأيي"

يروق لي تعبير "فرانكلين" فيما يتعلق بالكلمات التي "تخلق جوًّا من الإيجابية للرأي". لقد وجدت نفسي أرتكب هذا الأمر كثيرًا. ففي إحدى المكالمات الهاتفية مؤخرًا، سمعت نفسي أقول: "حقيقة الأمر هي"، قبل أن أوضح رأيي. سريعًا ما أدركت ثلاثة أشياء.

١. لم تكن بالضرورة عبارة واقعية. لقد كانت مجرد رأيي الخاص.
٢. حتى *وإن* كان ما قلت صائبًا، فإن استخدام هذه الكلمات في البداية سيتسبب في إثارة مقاومة المستمع على الأرجح ولن يقبل بوجهة نظري.

٣. معظـم الأشخاص (في رأيي فقط) الذين يبـدون آراءهم عن طريق قول أشيـاء مثل، "حقيقة الأمر هي.." عادة مـا يتبعون ذلك بكلمات تحمل عادة معلومات خاطئة.

لـذا، عندما ترغب في التأثير علـى الآخرين عن طريق توصيل رأي معين بأكثـر الطرق إقناعًا، ربمـا عليك أن تأخذ بنصيحة "بيـن فرانكلين" وتبدأ بشيء مثل "في رأيي".

ولكن، بالطبع، هذا مجرد ...حسنًا، أنت تعرف باقي العبارة.

الفصل



التوقيت المناسب يحكم!

كثيرًا ما أتحدث – في كتبي الأخرى ومدونتي وعروضي التقديمية – عن أهمية قول الشيء المناسب للشخص المناسب. وعادة ما يناقش ذلك في سياق عمليات البيع حيث تكون أقوى مهارات الإقناع الإيجابي عديمة الجدوى إذا كان الشخص الذي تحاول إقناعه ليست لديه سلطة الموافقة على عرضك. والأمر نفسه ينطبق أيضًا على العديد من جوانب الحياة المختلفة.

ولكن، هناك عنصرًا آخر من السهل أيضًا افتقاده ألا وهو عنصر التوقيت.

فبينما من المهم أن تقول الشيء المناسب للشخص المناسب، لا بد أن تقوله أيضًا في *الوقت المناسب*.

تأمل هذه الأمثلة الخاصة بالتوقيت السيئ.

أن يكون الشخص الذي تتحدث إليه مشغولاً بالحديث مع شخص آخر، وربما لا يقدر مقاطعتك له بموضوعك الخاص.

أن يكون قد انتهى لتوه من حوار صعب، وتعبيرات وجهه توضح أنه ليس في مزاج متعاون.

أن تكون في وسط حجرة مليئة بالضوضاء.

ليس لديك سوى دقائق قليلة وربما يتطلب هذا الموضوع وقتًا أطول للمناقشة.

لذا، عليك أن تضع عامل الوقت في الاعتبار. إذا لم يكن التوقيت مناسبًا وكان يمكن تأجيل مناقشة الأمر فيما بعد، حدد وقتًا لفعل ذلك. وإذا كان الحوار لا بد أن يُفتح الآن، اعترف أولاً أنك متفهم أن التوقيت ليس ملائمًا. وأكد للشخص الآخر أنه إذا ما لم يكن الموقف ضروريًّا، لم تكن لتفكر حتى في مناقشة ذلك معه الآن.

ثم، استخدم المعلومات التي ناقشناها في هذا الكتاب، انطلق وقل الشيء المناسب للشخص المناسب.

من المهم أن تكون متأكدًا وأن تخطط للوقت الكافي لأي مناقشة مهمة، ولكي تأخذ خطوة إضافية، أقترح عليك:

عندما تكون بصدد المشاركة في حوار مهم، كن متأكدًا من أن جميع الأطراف لديهم الوقت والنية للمشاركة.

هذا يبدو بسيطًا وبديهيًّا، ولكنه يمثل عاملاً مهمًا للغاية، عند التمعن فيه، حيث يمكن أن يسبب لك مشاكل فيما بعد.

فكر في السيناريو التالي حيث يكون لديك شيء مهم عليك أن تقوله لمشرفك "توم".

أنت: "هل لديك بعض الوقت للحديث؟ إنه أمر ذو أهمية".

توم: "لديَّ بعض الوقت ولكن عليَّ أن أغادر بعد قليل. ماذا تريد؟".

أنت: "حسنًا، سأنتظر حتى يكون لديك مزيد من الوقت".

توم: "لا، استمر في الحديث، لا بأس. ماذا لديك؟".

الآن وأنت واثق من أنك جذبت انتباهه، تبدأ الحديث. ولكنك تلاحظ أنه في أثناء حديثك، يقوم بالنظر إلى ساعته من حين لآخر. إن مستوى

مشاركته فيما تقول قليل إلى حد ما وبدأ دون وعي منه أن يقلب في بعض الأوراق. وفي النهاية، يمنحك ردًّا سريعًا وغير مرض للأمر الذي تعرضه، مؤكدًا لك أنه تفهم الأمر وكذا وكذا وكذا.

ولكنه لم يفهم الأمر. وعلى الأرجح ستشعر بالندم لأنك خضت هذا الحوار المختصر للغاية. وستشعر أن النتيجة لم تسر على النحو الذي كنت تأمله.

سواء أكنت في اجتماع عائلي أو لديك مناقشة ثنائية مباشرة مهمة مع شخص عزيز عليك، وسواء أكنت في حاجة إلى التحدث مع رئيسك عن أمر مهم أو لديك اجتماع موظفين أو تحدد ميعادًا مع أحد عملائك المحتملين، تأكد أن الوقت مناسب ومتاح.

وقبل حتى أن يبدأ الحوار أو المقابلة، تأكد أن جميع الأطراف ملتزمون بالأمر وبقدر الوقت المتفق عليه.

واتفق على الوقت الكافي لإتمام المناقشة بطريقة لطيفة. كيف؟

١. **اطلب ذلك.** إذا كان ذلك اجتماع عائلة أو مجموعة عمل، يمكنك أن تقول: "لمصلحتنا أفضل أن أناقش .... وأعتقد أن ذلك سيستغرق خمسًا وأربعين دقيقة. هل لديكم خمس وأربعون دقيقة يمكنكم تكريسها دون الشعور بضيق الوقت؟".

   وإذا كنت تتحدث إلى رئيسك، يمكن أن تقول: "سيد توماس أريد أن أناقش أمرًا مهمًّا معك. هل يمكننا التحدث لمدة خمس عشرة دقيقة؟ فهذا هو الوقت الذي أعتقد أننا نحتاج إليه".

٢. **استعد للتعامل مع الردود غير المتوقعة.** يقول لك السيد "توماس": "ليس لدي في الواقع سوى دقيقتين فقط على الاجتماع المقبل، ولكن من فضلك استمر في الحديث، فأنا متأكد من قدرتي على المساعدة أيًّا ما كانت المشكلة".

هنا، عليك استخدام الكلمات المناسبة بكياسة.

أنــت: "أقدر هذا سيد توماس. شكرًا جزيلاً لك. ولكن أعرف أننــي في حاجــة إلى خمس عشــرة دقيقة. هــل يمكننا ترتيب موعد آخر عندما يكون لديك المزيد من الوقت؟".

السيد "توماس": "أنا أفضل بالفعل أن نناقش ذلك الآن. وأنا متأكد أن الأمر سيسير على ما يرام".

أنــت: "أنا أقدر ذلــك كثيرًا، ولكن هذا الحــوار يحتاج بالفعل إلــى أكثر من دقيقتين. ولا أحب إطلاقًا أن أضيع دقيقتين من وقتك وأنا أعلــم أن ذلك لن يكون كافيًا. إذا أمكن، يمكننــا أن نستقطع خمس عشرة دقيقة من جدول مواعيدك؟".

أجـل لقد استخدمنا ضمير المتكلـم "أنا" عدة مرات. ففي هذه الحالة، مــن المهم للغاية أن تستخدم "رسائل ضميــر المتكلم" لأنك تريد أن تتحمل مسئوليــة الحاجة إلى المزيد من الوقت. وإلقاء هذه المسئولية على الآخرين باستخــدام "رسائــل ضمير المخاطــب" ستجعلهــم يأخذون موقفًــا دفاعيًّا ويكونون أكثر رغبة في التصميم على الحديث "الآن".

بالضبط مثل قول لا بلطف، من الضروري المحافظة على القوة الداخلية، والاستجابة بطريقة توصل أنك تقدر هذا الشخص، حتى وإن كنت لن تستسلم له.

استخــدم هذه الطريقة عندما تحتاج إلــى التأكد من أن هناك وقتًا كافيًا لمناقشة فعالة. فقط تذكر أنه إذا تركت نفسك تتورط في حوار لم يخصص لنجاحــه القدر المناسب من الوقــت، فربما لن تبذل الجهــد لنجاحه. وإنما سيسفر هذا على الأرجح عن نتائج لم تكن ترغب فيها.

إن استيعاب ذلك سوف يساعدك على أن تظل قويًّا وفي الوقت نفسه كيسًا من أجل الحصول على الموافقة على الوقت الذي تحتاج إليه.

الفصل



اجعل الأشخاص يشعروا بالراحة معك

هل تعاملت يومًا ما وجهًا لوجه مع شخص من المفترض أنه يعرف اسمك ولكنه لا يعرفه؟ هل شعرت بإحساسه بعدم الراحة؟ وإذا كان الأمر كذلك، هل سهلت عليه الأمر بإعادة تقديم نفسك بالاسم، أم جعلته قلقًا من الإحساس المحرج بعدم الراحة؟

غالبًا ما ستظهر إجابتك إذا كان يشعر بالراحة تجاهك أم لا، وهذا أيضًا يوضح ما إذا كان - إذا سارت الأمور على ما يرام - سيختار أن يكون صديقًا لك أو يجري صفقات معك أو يحيل خدماتك إلى الآخرين أو يساعدك للوصول إلى هدفك أم لا.

اجعل لديك عادة إعادة تقديم نفسك للأشخاص الذين قابلتهم مؤخرًا، وذلك متى تراهم، حتى تصبح متأكدًا من أنهم يعرفون اسمك (وربما حتى يطلبوا منك تعريف نفسك). إن فعل ذلك لن يضرك، ولكن من الممكن أن يحدث فارقًا مهمًا وإيجابيًا في علاقاتك الحالية والمستقبلية مع الآخرين.

والأمـر نفسه ينطبق علـى الهاتف. فلا يمكنني إخبـارك بكم المكالمات التـي أتلقاها حيث يقول لي فيهـا الأشخاص: "أهلاً بوب، كيف حالك؟" دون أن يعرفـوا حتى أنفسهـم. ولأنني لا أريد أن أحرج شخصًـا ما أو أجعله حتى يشعـر بعدم الأهمية، فأقول، "عظيم مـاذا عنك؟". ثم أحاول في الدقيقتين التاليتين أن أعرف مع من أتحدث.

فعندمـا أتصـل بشخـص ما عبـر الهاتف، عادة مـا أبدأ بقولـي: "أهلا ديـف، هذا بوب بورج". وأنا أميل إلى فعل ذلـك حتى يخبرني الطرف الآخر أنـه تعرف على صوتي ويؤكـد لي أن تقديم نفسي لم يعـد ضرورة؛ ولكن من الواضح، أنهم يقدرون الإشارة لذلك.

وبـلا شك، في بعض الأحيان أستخدم هذا الأسلوب بشكل مبالغ. فأتذكر عندمـا اتصلـت ذات مـرة وردت علـى الهاتف امـرأة لطيفة للغايـة، فقلت: "أهـلا، هذا بوب بورج" فأجابتني: "بـوب، أعتقد أنني الآن أعرف من أنت- فأنا أعرفك منذ ثلاثة أشهر!". أوه، يبدو أن الاعتدال لم يكن أبدًا من نقاط قوتي.

وربما تشعـر بقليل من الحرج عندما تعيد تقديـم نفسك لشخص يعرف بالفعل من أنت، ولكنك لن تسبب الضيق للآخرين من خلال التعامل بكياسة لتسهيـل صعوبـات الحيـاة عليهم. ومـن ناحية أخـرى، يمكنـك أن تجعلهم يشعـرون بالحرج وعدم الراحة، بل وتتسبب فـي استيائهم إلى حد ما إذا لم تفعل ذلك.

أي الأمرين ترغب فيه أكثر؟ وأيهما يستحق بذل المزيد من الجهد قليلاً؟

ألا يمثل ذلك جزءًا صغيرًا من تنمية مهارة التأثير المطلق؟ ربما هو جزء صغير، وربما لا يكون صغيرًا للغاية.

الفصل



جمع الأموال المستحقة لك بطريقة رابحة

معظم الأشخاص لا يشعـرون بالراحة تجاه الحديث عن الأمور المالية. ربما لأنهـم تربوا على اعتقاد أن مناقشة الأمور الماليـة مع أشخاص لا يعرفونهم جيدًا ليس أمرًا مهذبًا.

وفـي الواقع، وقد تضايق مناقشـة الأمور المالية - بطريقة غير مناسبة- الآخرين بسهولة. فلعلك على الأرجح تعاملت مع شخص دائمًا ما يشتكي من عـدم توافـر المال الكافي لديـه أو شخص يتباهى بالمبالـغ التي أنفقها في إحـدى الإجـازات أو الأشياء باهظة الثمن، مما يجعلـك تشعر بعدم الارتياح في الحديث معه.

تحـدث المشكلة عندما يكون أحد الأشخاص مدينًـا لك بمال؛ ولكنه إما ينسـى أو يتأخـر في سداد المبلـغ. سواء أكان زميلك فـي الغرفة ومدينًا لك بحصتـه مـن الإيجـار، أو صديقًا اقترض مبلغًـا صغيـرًا لا يستطيع تدبيره، أو عميلاً مخلصًا تأخر في دفع أحد الأقساط ، ففي هذه الحالات تجد نفسك تواجه مشكلة صعبة: كيـف ستجعل هذا الشخص يرد لك أموالك المستحقة دون مضايقته أو إفساد علاقتك به؟

عـادة مـا يكون كافيًا أن تذكر الشخص ببساطـة: "سالي، هل تظنين أنه يمكنك إعطائـي شيك الإيجار غدًا؟ يجب أن أدفـع الإيجار لصاحب الأرض نهاية هذا الأسبوع".

ولكـن ماذا عـن المواقف المتكررة بشكل أكبر؟ علـى سبيل المثال، جمع الأمـوال من عميل متأخـر في الدفع أو عميل يمكن أن يفقـد أعصابه بشدة. هذا هو جوهر النزاع الذي لا تريد خوضه.

ولست أشير هنا إلى هؤلاء الذين ربما نسوا ببساطة وللمرة الأولى يفعلون ذلك. عندما يكون الأمر كذلك، فقط اتصل بهم وذكرهم بلطف. لا ينبغي أن تكون هناك مشكلة في ذلك.

ولكن ماذا عن جمع الأموال من هؤلاء الذين - بينما يبدو أنهم سيدفعون- لا يمثـل لهـم الأمر أولوية. ربمـا يخبرونك بأن الشيك تـم إرساله عن طريق البريد الإلكتروني ولكنه لم يصل بعد.

ويتولد لديك هذا الشعور بالخوف:

١. من أنه سيتم الاحتيال عليك ولن تسترد المال المستحق بعد أن تنتهي من العمل أو توفير المنتج.

٢. وإذا حصلـت عليـه، فسيكون ذلك نتيجـة للتهديـد أو التحايل أو في بعض الأحيـان إفسـاد العلاقـة، وستخسـر فرصة إجـراء صفقات مستقبلية معهم.

وفيمـا يتعلق بالنقطة الثانية، البعض ينصـح بتجنب إجراء صفقات مرة ثانية مع هذا النـوع من الأشخاص، وقد يصلح هذا في العالم المثالي. ولكن فـي العالم الواقعي ربما تظـل في حاجة إلى إجراء صفقـات معهم. لذا، إذا استطعـت أن تجمـع المال الـذي تدينهم بـه وتدربهم من جديـد على الدفع فـي الميعاد مـع الاستمرار في إجراء الصفقات معـك، ألن يكون ذلك خيارًا أفضل؟

هل تريد معالجة ذلك بنجاح بطريقة التأثير المطلق؟ هنا نستعرض كيف تجمع بفاعلية وكياسة أموالك المستحقة من الآخرين.

١. **وصل المشكلة.** اكتب خطابًا. يمكن أن يكون ذلك عن طريق البريد الإلكتروني أو البريد العادي، وذلك اعتمادًا على مدى معرفتك الجيدة بهم وعاداتهم على الإنترنت.

٢. **كن كيسًا.** امدح قيمهم وأمانتهم.

٣. **أظهر امتنانك.** عبر عن مدى استمتاعك بالعمل معهم، وأنك تأمل أن يشعروا بأن القيمة التي توفرها لهم تفوق ما يدفعون في مقابلها.

٤. **حثهم على الدفع فورًا.** اجعلهم يعرفوا أن الأمر "يعني الكثير" بالنسبة لك أن تتسلم الأقساط اليوم.

٥. **عاملهم باحترام.** أضف أنه إذا كانت هناك مشكلة ما لا تدركها أنت، فأنت ستقدر سماحهم لك بأن تعرفها ومن ثم يمكنك مناقشة الأمر.

إن مفتاح السر هنا ليس أن تكون ملحًا في طلبك ولكن أيضًا لا يستخف أحد بالتعامل معك. وبمرور يوم على طلبك الأول، أتبع ذلك بمكالمة هاتفية واسأل ما إذا كان الشيك قد تم إرساله أم لا. إذا افترضنا أنهم يخططون بالفعل لدفع أموالك، فهذا الأسلوب سيؤتي بثماره.

دعنا نلق نظرة على نموذج خطاب.

عزيزي بات،

شكرًا لك على هذه الصفقة. فبعيدًا عما حصلت عليه من منتج رائع، فأنت وفريقك تجسدون نوعًا من القيم التي تقوم على درجة عالية من النزاهة.

وإنه لمن دواعي الشرف والسرور أن أوفر لك ـــــ احتياجاتك.

وكما تعرف، هدفنا هو توفير أفضل خدمة للعملاء وآمل بصدق أن تكون القيمة التي حصلت عليها بالنسبة لك أكبر من المبلغ الذي حصلنا عليه في المقابل. وإن لم يكن الأمر كذلك، فآمل أن تسمح لي أن أعرف الأمر بشكل مباشر وشخصي.

بات، إن المبلغ المقدر بـ ٦٧٥ دولارًا الخاص بالمشروع الأخير الذي نفذناه لك (فاتورة رقم١ ٥٧٩-أ، بتاريخ ٢٠/٦/١٢) قد فات ميعاد استحقاقه ومن المهم جدًّا بالنسبة لي أن تكون قد أرسلت الشيك إلينا اليوم. فبهذه الطريقة، سيستمر شعورنا بالراحة تجاه توفير الخدمة القائمة على القيمة وفي الموعد المناسب لك ولشركتك الرائعة.

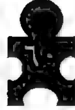
بالطبع، إذا كانت هناك مشكلة لست أعرفها، من فضلك اتصل بي فورًا على ٥٥٥-٢١٢١ لكي نستطيع مناقشتها وتحديد الخطوات المناسبة.

مرة أخرى شكرًا لك على عملك معنا، مع أطيب التحيات،

دون توماس

عليك الاتصال بـ"بات" في اليوم التالي لمتابعة الأمر. وربما لن تضطر لذلك، فربما تتلقى رسالة فورية على البريد الإلكتروني للاعتذار مع وعد بأن هذا الشيك سيتم إرساله اليوم... وهذا ما سيحدث بالفعل.

الفصل



روعة قول إنه "من دواعي سروري"

أتذكر منذ عدة سنوات في أثناء إلقاء محاضرة في أحد فنادق ريتز كارلتون، انبهرت كثيرًا عندما تعاملت مع موظفي خدمة النزلاء. وما زلت منبهرًا بأدائهم حتى يومنا هذا.

فبدلاً من قول "أهلاً" أو "مرحبًا" أو، حتى ما هو أسوأ، كقول العبارات التي لا تعبر عن التحية مثل "كيف حالك" أو "هل أمورك على ما يرام" (لاحظ عدم استخدام أدوات الاستفهام لأن كليهما لا يمثلان سؤالاً حقيقيًا)، فإن موظفي خدمة النزلاء يقولون "صباح الخير" أو "مساء الخير" أو "طابت ليلتك" على حسب توقيت اليوم.

وعندما يشكرهم أحد النزلاء، دائمًا ما يكون ردهم لطيفًا. ترى ماذا يقولون؟ "لا توجد مشكلة"؟

كلا على الإطلاق!

إنهم يقولون: "إنه من دواعي سروري".

وهــذا هو ما يقوله أصحــاب التأثير المطلق، فهذه العبــارة تصلح في أي وقت وفي أي مكان ومع أي شخص وعمليًا في أي موقف. إن الأشياء الصغيرة التــي نقولها ونفعلها عــادة ما تحدث فارقًا كبيرًا في قدراتنا على التأثير على الآخرين.

وعبــارة "من دواعي سروري" تقــول كل شيء، أليــس كذلك؟ من دواعي ســروري أن أساعدك وسأكون سعيدًا لفعل ذلك مرة أخرى في أي وقت. ومن ناحية أخرى، لا يتضمن الرد بقول "لا توجد مشكلة" سوى العكس تمامًا؛ فهي نــوع من الجدال لكــي أساعدك، ولكنني أفعل ذلك على أية حال. وليست هذه هي الرسالة التي تريد توصيلها.

لقــد كنت أتحدث إلــى دفعة من طــلاب السنة النهائيــة بالجامعة وكنت أنصحهــم أنــه مــا إذا كانــوا يعملــون في مطعــم، أو يــؤدون خدمــة تنظيف السيــارات، أو يجرون مقابلة شخصية للتقديــم على وظيفة، من الممكن أن يميزوا أنفسهم عن الآخرين ببساطة عن طريق استخدام عبارة "من دواعي سروري!".

والشيء نفسه ينطبق على الكبار.

إن "علــى الرحــب والسعــة" مــن العبــارات الجيــدة. ولكن "مــن دواعي سروري" أفضل.

نصيحتي هي أن تجعل هذه عادتك. ولن تندم عليها.

أنــا سعيــد للمساعــدة. ففــي الواقع، هــذا.... (هيــا، قل معــي: إنه من دواعي سروري).

الفصل



وصل الرسالة المناسبة إلى جمهورك

في أثناء رحلتي لإلقاء إحدى المحاضرات، قررت أن أزور إحدى الصالات الرياضية المحلية الرائعة لممارسة بعض التمرينات الرياضية.

وبعد مرور عشر دقائق على جهاز المشاية الكهربائية، انطلق تنبيه عبر مكبر الصوت، وكانت الرسالة التي يحملها ذات نبرة متعالية للغاية. ولم تكن الكلمات أفضل حالاً: "أيها الأعضاء، عليكم أن تحترموا حق الآخرين ولا تظلوا على أجهزة حرق السعرات الحرارية لأكثر من ثلاثين دقيقة للمرة الواحدة بينما ينتظر الأعضاء الآخرون، فمن الوقاحة أن نجعل الأعضاء الآخرين ينتظرون".

كان من الواضح لعينيَّ وأذنيَّ الراصدة أن الكثيرين من أعضاء الصالة الرياضية تضايقوا من هذه الرسالة، وليس على نحو أقل من هؤلاء الذين كانوا موجودين وقتها على أجهزة حرق السعرات الحرارية.

هل كان الموظف الذي صدر عنه هذا التنبيه لديه وجهة نظر مقبولة؟ بالتأكيد، فتحديد ثلاثين دقيقة كحد أقصى للتمرين أمر صحيح للغاية كما أنه - وفقًا للأعضاء المواظبين على الحضور الذين تحدثت معهم - أمر مقبول بالنسبة للجميع. فإذا كان بعض الأشخاص لا يراعي ذلك، فالأمر في

حاجة إلى التنبيه إليه. والتنبيه إلى ذلك على الملأ قد يكون ملائمًا في هذه الحالة كرسالة تذكير جيدة.

ولكن، في أثناء انطلاق هذا التنبيه، لم يكن سوى ما يقرب من خمسين بالمائة فقط من هذه الأجهزة مستخدمًا، مما جعل الأعضاء لديهم فضول إلى حد ما فيما يتعلق باختيار التوقيت المناسب. وبناءً على الضحكات الساخرة والإيماءات بالرأس لاحظت تضايق رواد الصالة الرياضية.

كل من نبرة التنبيه والكلمات المستخدمة فيه كانت سلبية ومهينة، وكأن طاقم العاملين بالصالة الرياضية يتعاملون من حفنة من الأطفال غير المسئولين، وليس أعضاء وعملاء مخلصين من الممكن بسهولة أن يسحبوا رسوم اشتراكهم ويشتركوا في أي مكان آخر.

إذن، كيف يمكن أن يكون التنبيه مصاغًا بكلمات أكثر فاعلية ومنقولًا بالشكل الذي يجعل الأعضاء يتقبلون النظام ويحترمون رسالة التذكير؟ أعرض هنا أحد الاقتراحات:

> السادة الأعضاء، نرجو الانتباه . صباح الخير. نحن سعداء دومًا بخدمتكم، ومن الرائع أن نراكم تتمرنون بجد. تهانينا لكم على ما تبذلونه من جهد. ولأننا نريد توفير مناخ رائع لممارسة التدريبات، فمن فضلكم لا تستخدموا أجهزة حرق السعرات الحرارية لمدة تزيد عن ثلاثين دقيقة طالما أن جميع الأجهزة مشغولة، وذلك لضمان عدم انتظار أحد منكم مدة طويلة ولتتمكنوا من أداء تمريناتكم الرياضية في الوقت المناسب لكم. شكرًا لانتباهكم ولكونكم أعضاء في هذه الصالة. نتمنى لكم تمرينات ممتعة ويومًا رائعًا!

هذه الرسالة تضع إطارًا إيجابيًّا كما أنها تزيد بشكل كبير من احتمالات أن الرسالة لن يتم فقط تقديرها وإنما أيضًا الالتزام بها، كما أن بها عنصرًا مهمًّا لمن يبحثون دومًا عن الفائدة لأنفسهم أصحاب السؤال: "ما الذي

يهمني فــي ذلك؟": *طالما أننــي أحترم النظام، فلن أتعرضـ أبدًا للانتظار طويلاً لأستخدم أحد الأجهزة.*

الهدف نفسه من الرسالة الأولى، ولكن النتائج مختلفة كثيرًا.

يمكنك أن تصبح كفئًا بشكل سريع في صياغة رسائل مماثلة ببساطة عن طريق الانتباه إلى التواصل الضعيف الذي تمارسه وسؤال نفسك عن الكيفية التي يمكن أن تجعله بها أكثر تقبلاً وإقناعًا.

بالطبــع، تستطيع أيضًا أن تراجع الاقتراحــات الموجودة في هذا الكتاب عندما تشعر أنك في حاجة إلى قليل من المعلومات.

الفصل



اسع إلى التسامح

فــي بعض الأحيان نحتاج إلــى رأب الصدع، الذي ربما نتسبب فيه دون قصد منــا. وأحيانًا يكفــي لذلك اعتذار بسيــط ولكنه نابع من القلــب، وفي أحيان أخرى لن يصلــح ذلك شيئًا، ولن يتأثر الطرف الآخر ليسامحك. في الواقع، يا له من شعور غير مريح!

سألني أحد قراء مدونتي:

> وماذا إذا اعتذرت بصدق ولم يرق الشخص الآخر ولم يسامح وظـل غاضبًا ولم يقدر ذلك - لدرجـة أنه يتجاهل محاولاتك عبــر البريد الإلكتروني والمكالمــات الهاتفية؟ ثم ماذا؟ أنا لا أستطيــع أن أقطع ذراعــي أو أتنازل عن أحــد أعضائي. وأين ستذهــب من اعتذار صادق ومخلص ونابــع من القلب؟ ما لم يكــن البقاء غاضبًا هــو الحالة التي يريد أن يكــون عليها؟ إن التصرفــات الحكيمــة مثل الدرر يجب أن تقــدر بالفعل، وهذا الأمــر قــد يكلفك صداقــات لا تزال فــي مهدها وأنــا أكره أن يحدث ذلك.

لم أكن أعرف معلومات كافية عن الموقف، أو عن الكاتب وصديقه، أو عن السياق لأعرف *بالضبط* ما يمكن أن أقوله لهذا الشخص. ولهذا السبب، دائمًا ما أتردد في استخدام إجابة واحدة كرد لجميع الأسئلة.

ولكن، أعرض هنا بعض الاقتراحات التي أقدمها له للتفكير فيها.

- من الممكن أن يكون صديقك لا يزال غاضبًا. بطريقة أخرى، ربما لا يزال منفعلاً للغاية لدرجة لا تسمح له بالاقتناع.
- الجأ إلى وسيط بينكما، يثق كلاكما فيه يحاول معكما ويصلح بينكما. فإذا كان هذا الشخص يحترمه صديقك، ربما يميل إلى الإنصات له.
- اجعل صديقك يعرف، عن طريق أية وسيلة (الهاتف، البريد الصوتي، البريد الإلكتروني أو عن طريقك أنت شخصيًّا)، أنك تفهم جيدًا أنه لا يزال غاضبًا وغير مستعد للحديث، ولكن عندما يعود إلى سابق عهده، سيجدك تنتظره.
- بعض الأشخاص يريدون أن يظلوا في حالة الغضب. إذا كان الأمر كذلك، يمكنك أن تفصل نفسك شعوريًّا عن الموقف وتتركه حتى يأتي هو إليك، إذا كان هذا هو المفترض أن يحدث.

مرة أخرى هذه مجرد آراء قائمة على معرفة محدودة للغاية بناء على دوري في هذا الموقف الخاص للغاية. ولكنني آمل أنهما على الأقل يفكرا في الموقف بشكل جدي.

تذكر أن أصحاب التأثير المطلق يرتكبون بعض الأخطاء، وعندما يحدث ذلك، كن مستعدًا للاعتذار دون اختلاق أعذار، على أمل أن يقبل الطرف الآخر اعتذارك. وإن لم يقبل، ستجد أن ما ذكرناه بأعلى يعد من الخيارات العملية والمثمرة.

الفصل



"عبر عن تقديرك لي!"

كنت مؤخرًا في أحد المراكـز التشخيصية الجديدة لإجراء بعض فحوصات الدم وشاهدت حوارًا أثار اهتمامي.

اقتربـت سيدة عجوز منزعجـة قليلاً من موظف الاستقبـال الذي سألها كيـف يمكنه مساعدتها. فقالت السيدة المسنـة - وهي تحاول أن يكون ذلك بشـكل ودي ولكنه حاسـم - إنها هنا "لكي تجري اختبـارًا آخر، لأن شركتك أضاعت نتائج الاختبار الأول. لست أصدق أنني اضطررت إلى قيادة سيارتي كل هذه المسافة لأعود مرة ثانية بسبب هذا الخطأ".

ودون إظهـار لأيـة مشاعـر أو تعاطف، قـال موظف الاستقبـال بأسلوب مهذب: "من فضلك املئي هذه الاستمارة".

ومع شعورها بالاستياء وعدم التقدير، استمرت المرأة وهي تطلق ما كان واضحًا أنها ضحكة دفاعية قائلة: "أقول لك إنه إذا حدث ذلك ثانية فسأنهي تعاملي مع هذا المكان. تخيل ما حدث - ضياع نتيجة اختبار أحد الأشخاص على هذا النحو".

فقـال موظف الاستقبـال بأسلوب مهـذب ثانيـة، وثانيـة دون إظهار أية مشاعر أو تعاطف: "تفضلي بالجلوس. بعد قليل سيأتي شخص ليرافقك".

جلست المرأة العجـوز وهي يبدو عليها الإحباط والغضب بشكل أكبر من ذي قبل، وبدت وكأنها على وشك الانفجار من عدم التصديق.

لماذا تزايد غضبها؟ هل ما زالت غاضبة بسبب نتائج التحاليل المفقودة؟ ربما كان الأمر كذلك، ولكن على الأرجح لم يكن ذلك هو سبب إحباطها المستمر.

وما زاد الأمور سوءًا أنها أضاعت وقتًا من يومها لتعود إلى المكان ثانية، ولكنني أشك أن هذا هو سبب غضبها أيضًا.

أنا أعتقد أن الإحباط والغضب، أجل هذا الغضب المتصاعد الذي تصارعه لكي تسيطر عليه هو الشيء نفسه الذي جعلني أتساءل لماذا لا يداوم الموظفون الذين يتعاملون مع العملاء والنزلاء والمرضى على التدريب على مهارات التواصل مع الآخرين.

دعني أشرح لك؛ ولكن من فضلك أمهلني دقيقة حتى أقلد الكوميديان الراحل "سام كينسون" لكي أوضح الأمر. هذا هو الأمر.... **إنها تريد أن تشعر بالشكر والتقدير!** كانت تقول: "**عبر عن تقديرك لي! .... تفهم مشاعري! ..... هذا كل ما أريده منك!**".

لم ترغب في أن يفهم موظف الاستقبال ما حدث وحسب؛ ولكن رغبت أن يتفهم مشاعرها أيضًا. كانت تريده أن يقول لها: "أوه يا عزيزتي، آسف لما حدث. لا بد أنكِ منزعجة بشدة. حسنًا، سأخبرك بأمر ما - سأتأكد بنفسي من أن جميع العاملين هنا على دراية به ولن يحدث ذلك ثانية. آسف جدًّا".

هي تريد أن ترى بعض التعاطف!

أكاد أجزم لو أن موظف الاستقبال تعاطف معها (بغض النظر عما حدث بالفعل)، لصارت المرأة من أكبر المتحمسين وأكثر المروجين لهذا المكان.

لقد تجاهل رد موظف الاستقبال بأسلوب مهذب ولكنه آلي ومتجرد تمامًا من المشاعر، مشاعر المرأة وتجاهل تقديرها.

بالطبع، من الممكن ألا يكون ضياع المستندات خطأ موظف الاستقبال، ولكن الأمر ليس كذلك.

وقوع الخطأ ليس المشكلة في حد ذاتها. فتوقع أن العميل أو المريض يتفهم الكيفية التي يسير بها نظام الشركة وإجراءاتها من الممكن أن

يأتـي تمامًـا بنتائـج عكسيـة. العبء يقـع علـى العاملين لكـي يتفهموا ذلك ويتولوا القيادة.

بينمـا لا يتوقع أحـد أن يتلقى معاملـة سيئة من هؤلاء الذيـن يعملون في المؤسســة لخدمتـه، فإن مواقف مثل هــذه يمكن التعامل معهـا بسهولة على أنها تبـدو خطأ للعاملين (ناهيك عن خطأ التسويـق الفعال) ألا يفعلوا ذلك بالشكل الصحيح.

لــذا، دعنا نســأل أنفسنا، عندما يعرض شخص مـا شكوى متعلقة بشيء يبدو ظاهريًا أننا أو أي شخص آخر داخل الشركة قد فعله أو لم يفعله، أليس علينـا على الأقل. بغض النظر عن الحقائـق -أن نجعله يعرف أننا نتفهم أنه منزعـج؟ هـل نوصل له أنــه سيتم اتخاذ الإجـراءات المعالجــة لذلك؟ وهل نظهر-بقــدر السلطة المخولـة لنا -التعاطف بطريقة توضــح له "أنت عميل مهم" بالنسبة لنا؟

لأنهم *بالفعل* مهمون! وهم في حاجة إلى معرفة ذلك.

الفصل



فقط أنصت

يُعد الإنصات إلى الآخرين من الأمور المهمة للغاية في عملية التأثير. فأصحاب التأثير ينصتون للآخرين. وفي بعض الأحيان، ينصتون فقط. لا تقدم حلًا للمشكلة؛ فقط أنصت.

ورغم أنه من المقبول أن يتم التحضير مسبقًا لمساعدة شخص ما في حل مشكلته، فإن عدم محاولة حل المشكلة عادة ما يكون الطريقة المثلى لحل المشكلة أحيانًا؛ وهذا من المفارقات.

فمن خلال الإنصات وتوفير فرصة الحديث للآخرين والإنصات لهم، عادة ما تحل المشكلة ببساطة. فعلى أية حال، في بعض الأحيان يحتاج الأشخاص فقط أن ينصت لهم ليعبروا عن مشاعرهم ويتحدثوا عنها بالتفصيل. أو لحسن الحظ يحل الشخص المشكلة بنفسه مما يمده بالقوة ويجعله يشعر بالرضا عن نفسه.

ولقد بذلت جهدًا كبيرًا لتطوير هذا الجانب في شخصيتي، فلم يكن هذا الأمر من طبيعة شخصيتي. فعندما يأتي شخص ما إلي بمشكلة، كنت أظل أقاوم رغبتي في الانخراط في طريقة حلها، وبدلاً من ذلك، أنصت وحسب.

وخلال إحدى رحلات الخطابة، وقع خطأ لوجيستي في إحدى المدن مما تسبب في بعض الإزعاج. ورغم أن الأمر لم يكن بالفعل ذا أهمية كبيرة

بالنسبة لي، فقد تسبب في إثارة مشاعر سلبية لمنظمة اللقاءات التي شعرت وكأنها قد فشلت. لقد أرادت أن تتحدث مع شريكتي في العمل "كاثي" ومعي شخصيًّا لتوضح الموقف بشكل أكبر.

فتواصلنا عبر مؤتمر هاتفي ضم ثلاثة أشخاص وبدأت تروي القصة من وجهة نظرها. ولأنني أريد أن أخلصها من توترها، بدأت أشاركها بأنني أعرف أن اللوم لا يقع عليها وأن الأمور على ما يرام. واعتقدت أن ذلك يمكن أن يحسن من شعورها.

ولكن، وهي يبدو عليها الإحباط وكأنها لا تريد مساعدة نفسها، بدأت تناقشني.

فجأة، لاحظت ظهور رسالة فورية من "كاثي" تقول ببساطة: "بوب، أعتقد أنها في حاجة فقط إلى أن يُنصت لها الآن".

استوعبت الأمر، وقد كانت "كاثي" محقة. كانت منظمة اللقاءات في حاجة إلى أن ينصت لها. لقد كانت محبطة لأنها تشعر أن أفعالها قد أخطئ فهمها وهي في حاجة إلى إنصاتنا لها. وما أن تحقق لها ما أرادت، سارت الأمور على ما يرام.

في بعض الأحيان، يكون الإنصات هو أكثر الأشياء المؤثرة التي يمكن أن نفعلها. فقط أنصت.

الفصل



تذكر أن تحك ظهر الخراف

في الكتاب الكلاسيكي *My Voice Will Go With You* لـ"سيدني روزين"، هناك قصة في المقدمة للدكتورة "لين هوفمان" تخص الجوهر الحقيقي للإقناع.

> في وقت ما كان "إريكسون"، وهو شاب يبيع الكتب من أجل دفع مصاريف الجامعة، يحاول بيع بعض الكتب لمزارع عجوز عصبي المزاج. ولكن الرجل لم يشتر أيًّا منها وأخبر "إريكسون" أن يرحل ويباشر عمله في مكان آخر. وبدون تفكير، التقط "إريكسون" بعض الحصى من الأرض وبدأ يحك ظهر الخراف التي كان المزارع يربيها. فغير المزارع رأيه ووافق على شراء كتب "إريكسون" لأنه كما يقول: "أنت تعرف كيف تحك ظهر الخراف".

لقد تعلمت درسين قيمين من هذه القصة. الدرس الأول هو أنه أحيانًا تكون أفضل طريقة للإقناع: حين يرفض شخص ما تعرضه ألا *تحاول* أن تقنعه. فقط كن لطيفًا. كن "إنسانًا".

فهـذا يبني مشاعر قائمـة على الحب والثقة. بدلاً مـن الشعور بالضغط، سيشعر الآخرون بالاسترخاء. فهم يحبونك، ويشرعون في منحك الثقة.

الدرس الثاني أيضًا له علاقة ببناء الثقة. إنه مبدأ المشابهة.

أدرك ببساطة:

يميل الأشخاص بطبيعتهم إلى الثقة بمن يشبهونهم.

تصـور الأمر: الشاب "إريكسون" يأتي ليبيع الكتب. ربما كان يرتدي حلة ورابطة عنق - "يرتدي زيًا خاصًا لمندوب المبيعات"، ولكنه بالنسبة للمزارع لا يرتـدي ملابـس العمل. لا يوجد صلة بينهما، ويمكنـك أن تسمع في الغالب المـزارع يفكـر فيه على أنـه فتى قادم مـن المدينة؛ ولكن فـي الواقع، تربى "إريكسون" في مزرعة.

والآن، وبعـد طـرد الشاب الصغير، لاحـظ المـزارع أن "إريكسون"، بدأ يحك ظهـر الخراف بطريقة لا يعرفها سوى مـزارع محنك. ومن خلال هذا التصرف البسيط أوجد "إريكسون" نوعًا من الصلة والثقة الفورية. وفجأة، أصبحت الكتب شيئًا ذا أهمية. تحدث عن الشراء وفقًا للجانب العاطفي أكثر من الجانب العقلي!

ويمكن إيجاد صلة بسهولة أكبر عن طريق إيجاد مواطن التشابه.

نعـم، يمكـن أن تكون الاختلافـات أيضًا موطـن جذب، إلى حـد ما، لأن الاختلافات قد تكون مثيرة للاهتمام.

ولكن لكي تستلهم الحب، وربما الأهم، لتستلهم الثقة، عليك أن تؤكد على الأمور المتشابهة مع الطرف الآخر.

لـذا، عندمـا يرفض شخـص ما طلبـك، لا تتعارك معه. بـدلاً من ذلك، التقط حصى من الأرض و"حك ظهر الخراف".

الفصل



طريقة الاعتذار المسبق

بينما أقترب من شباك التذاكر، بدت التعاسة على الموظف. في الواقع، كان يبدو بائسًا بكل ما في الكلمة من معنى. ولم تكن هذه إشارة جيدة. لقد كنت فــي حاجة إلى تغيير بندين في تذكرتي ولم يكن لديَّ الكثير من الوقت؛ ولكن كان ذلـك الرجل، كما يبدو، مستعداً ليكون صعب المراس. عرفت أنني يجب أن أكون فعّالاً في وقت قصير لأخرج في النهاية بموقف رابح.

أولاً، اقتربـت منه بابتسامة صادقة ودافئـة وودودة، وبينما عادة ما يكون ذلـك وحده مفيـدًا، في هذه الحال لم يكـن له أي أثر واضـح على الإطلاق، وعلــيَّ أن أعتــرف أنني شعرت بالفعل كأنني على وشــك أن أخبره بأن يتعامل بشكل أفضل وأن يعرف ما يجب عليه فعله. بالطبع، فعل ذلك يمكن أن يحول الخصم المحتمل إلى خصم حقيقي.

بـدلاً من ذلك، قـررت أن أخرجه بلطف مـن الحالة التـي يشعر بها عن طريق استخدام ما أطلقت عليه طريقة الاعتذار المسبق.

"آسـف، يبـدو أن هناك ما يزعجك، ولا بـد أن يكون ذلك ألمًا مبرحًا في الرقبة".

كان ذلـك يبـدو بسيطًـا. ولكـن انطلاقًا من هـذه العبارة، قـدم لي هذا الموظـف أكثر مما يفرضه عمله. كل مـا كان يحتاج إليه هو شخص يتعاطف

معـه ويوصل له أنه يستوعـب ما يشعر به. ومن خلال هــذه العبارة الصغيرة تغير توجهه تمامًا، وأراهن على أنه كان أكثر ودًّا مع العملاء الذين جاءوا من بعدي أيضًا.

إن *رد الفعـل* الطبيعي يمكن أن يكون ملائمًـا مع تعبيرات وجهه البائسة، ولكـن المعركـة المحتمة لـن تسفر عن شـيء سوى موقف يخسـر فيه جميع الأطـراف. فمـن الأسهل دائمًـا أن تحصل على ما تريـد أو تحتاج من خلال مساعدة الشخص أولاً ليشعر بالرضا عن نفسه وعنك.

إن مفتـاح السر في طريقة الاعتـذار المسبق ليست الاعتذار في حد ذاته وإنما في إبداء التعاطف. انظر وأنصت لما يشعر به الطرف الآخر، حتى وإن لم يكن مدركًا أنه يوصل هذا الشعور، وقدر له ذلك.

فـي المرة القادمـة، عندما تقابـل شخصًا من المحتمـل أن يكون صعب المراس، تذكر أن طريقة الاعتذار المسبق سوف تساعدك على تغيير الأمور سريعًا إلى الاتجاه الذي تريده.

القليل من التعاطف يقطع شوطًا كبيرًا

إن رسائـل إلكترونية مثـل الرسالة التالية، سواء أكان ذلـك بعد منشور على المدونـة أو بعـد فعاليات إحدى الخطـب المباشرة، تشعرني كليًّـا بالسعادة طيلة اليوم. عليك أن تلاحظ كيف أن هذا القارئ أخذ المعلومات التي قرأتها وطبقها ببساطة على أحد المواقف الخاصة به.

> بوب ـ لقد مررت بموقف منذ أسابيع قليلة في أحد الفنادق في مدينـة نيو أورليانز. كنا قد حجزنا مقدمًا غرفة بسرير كبير، ولكن عندمـا وصلنا كانت هناك غرفـة بسريرين مزدوجين. وعندما ذهبنا إلـى مكتب الاستقبال، أخبرنـا الموظف بعدم وجـود غـرف ذات أسـرة كبيـرة متاحـة الآن. وأحسسـت أن مشاعري قد اضطربت وأصبحت في مفترق الطرق! ولاحظت

أنني بدأت أشعر بالغضب وتأهبت للدخول في مواجهة كبيرة؛ ولكنني أخذت نفسًا عميقًا واسترخيت واستجمعت نفسي وتذكرت نصيحتك بخصوص توقع التعاون.

لذا، غيرت طريقتي، وتحررت من جميع الضغوط، وتفهمت المشكلة التي يواجهها موظف الاستقبال (لقد كان ذلك بعد أسبوع فقط من إعصار إيزاك، لذا، لم تكن الأمور على ما يرام).

ما النتيجة؟ لم نحصل فقط على الغرفة، ولكننا أوجدنا صديقًا رائعًا في هذا الشخص الجالس على مكتب الاستقبال، حيث ساعدنا بعدة طرق أخرى مدهشة لنحصل على إقامة رائعة!

في المرة المقبلة التي نأتي فيها (وستكون قريبًا!)، سيكون لدينا هذا الصديق الرائع لنتأكد من أن كل شيء يسير على نحو رائع... وسنعيد الاتصال به مرة ثانية. تغييرات بسيطة في طريقة التفكير والتعامل مع الأمور تثمر عن نتائج مدهشة!

وبصدق، كان هذا الحادث مرتبطًا أكثر من مجرد الحصول على نتائج مرضية، إنه يعبر بشكل أكبر عن إيجاد طرق للتعامل مع الآخرين بأسلوب إيجابي يعود بالمنفعة والمتعة المتبادلة.

ومن أجل هذه الحكمة الرائعة، أقدم جزيل الشكر لك ،يا "بوب".

وأنا *أشكرك* على مشاركة هذه التجربة معنا!

الفصل



التأثير في أروع صوره:
قصة نجاح قارئة

هــذا الخطــاب، الوارد من "مارجريت" مــن ولاية ميسوري، يُعــد مثالاً رائعًا للشخصــ الــذي تعلم بحق المبــادئ التــي ناقشناها على مدار هــذا الكتاب وتطبع بها.

أهلاً بوب، كنت أريد أن أشكرك وأخبرك عن شيء حدث لي مؤخرًا.

كنت قريبًا في سفر (متعلق بالعمل) وأردت الإقامة في أحد النزل. فتواصلـت مع النــزل عن طريق البريد الإلكترونــي لتوضيح التفاصيل الخاصة بالوقت الذي قد أحتاج إليه للإقامة والسعر الذي أتطلع لدفعه (تسعــون دولارًا). فأخبرنــي المالك بأن هناك غرفــة ملائمة للموعد المحدد ولكنهــا تتكلف خمسة وتسعيــن دولارًا. ولعدم رغبتي في جرح مشاعــر المالك، ولرغبتي في أن يخفض السعر لكــي أستطيع أن أقيم في الفندق، أرسلت له الرسالة التالية عبر البريد الإلكتروني:

شكــرًا لك لــردك عليَّ. فالنــزل الخاص بك يبــدو محببًا من خــلال ما قــرأت ورأيت على الإنترنت. وأتخيــل أن أي شخص

يحظى بالإقامة معك لا بد أن يشعر بالرضا الكامل عن جودة الخدمة المتوافرة.

ولسوء الحظ، لن أستطيع أن أقيم في النزل لأن المبلغ المقدر بخمسة وتسعين دولارًا يتجاوز ما تمسح به الشركة لدفع رسوم الإقامة وهو تسعون دولارًا. أشعر أن النزل الخاص بك يستحق بالفعل خمسة وتسعين دولارًا لليلة ولكنني لا أستطيع تغيير الحد الذي تضعه الشركة لنفقاتي.

هل يمكنك أن تغير السعر في الأسبوعين المقبلين.

من فضلك اتصل بي.

مرة أخرى، شكرًا لردك على طلبي في الوقت المناسب.

حسنًا، أرسل لي المالك في اليوم التالي رسالة عبر البريد الإلكتروني يقول لي فيها:

يمكننا أن نجعل السعر من أجلك تسعين دولارًا. من فضلك اتصلي بنا مباشرة لكي نحجز لك الغرفة. شكرًا لك.

أليس ذلك رائعًا؟ أشعر أن هذا الموقف مربح لكلينا.

يا للروعة، ألم تتعامل "مارجريت" مع هذا الموقف بشكل رائع. لا تجعل حقيقة أن الأمر متعلق فقط بخمسة دولارات في اليوم تخدعك. فما فعلته يصلح في جميع المواقف ومع مخاطر مالية أكبر. دعنا نستعرض الخطاب.

١. **الإطار الإيجابي.** فكما قالت، لم ترغب في إيذاء مشاعر المالك. لقد أرادت أن تجعل المالك يشعر بالرضا عن التعامل. وهذا الموقف

وحـده كفيل بأن يكـون طريقة رائعة *لوضع إطـار* للتعامل، لأنه يوصل الرغبة في تحقيق المنفعة لجميع الأطراف.

٢. **ابـدأ بالشكـر.** فـي رسالتها التاليـة، لم تجادل بل إنها بـدأت بتوجيه الشكـر للمالـك، وهذا ساعـد على التخلـص من أي وسائـل دفاعية ممكنة ربما يستخدمها المالـك عندما يعلم أن النزيل المحتمل يريد أن يخفض رسوم الإقامة.

٣. **المجاملـة.** لقد جاملت النزل بشكل هائل. وهذا النزل بلا شك يمثل مصدرًا رائعًـا لتعريف المالك بشكل إيجابي ولشعـوره بالسعادة. إن مجاملة "مارجريت" علـى الأرجح كانت تعني الكثير. ومن هذا الذي لا يرغب في أن يكون شخصًا بهذا الذوق الرفيع والتقدير مقيمًا عنده كنزيل؟

٤. **"لا أستطيـع تبريـر ذلـك".** عندما أخبرته بأنها لا تستطيع أن تأخذ الغرفـة، أكدت للمالك أن هذا القـرار ليست له أية علاقة بالمالك أو النـزل. فالسعر يتجاوز ميزانيتها وليس أمامها خيارات أخرى. (كما رأينا في الفصل الثالث والخمسين طريقة "لا أستطيع تبرير ذلك").

٥. **المخرج.** وهذا أمر جميل. لقد طلبت بود وكياسة أنه إذا كان سيحدث تغييـر في السعـر، أن يتفضـل ويخبرها بذلك. لم تـرد أن تجعله في موقـف صعب وكأن ذلك إنذار نهائي. وبهـذه الطريقة تكون الموافقة على شروطها فكرته هو، وليست شيئًا شعر أنه تلاعب به ليفعل ذلك.

مدهش!



الجزء السابع

شخصية ذوي التأثير المطلق

ربما تكون شخصيتك
أهم مما تقوله أو تفعله

ربما يُطلق على شخصية الفرد الوسيلة الأكثر فاعلية في الإقناع.

ـ أرسطو

"جـون أليسـون" رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي السابق لشركة برانش بانكينج آنـد تراست (بي بي آند تـي) أنشأ واحدًا مـن أكثر البنوك تحقيقًـا للأرباح في المنطقة. كمـا أنه أيضًا كان من البنـوك القليلة التي لا تتـورط في الإقراض العقـاري ذي التصنيـف الائتماني المنخفض، وإنما تتعامل فقط في القروض العادية.

لقـد تفهـم السيـد "أليسـون" التحالـف غيـر النزيـه بيـن العديد من السياسيين والمؤسسات التـي ترعاها الحكومة (مثل "فاني ماي" و"فريدي مـاك") والعديـد من البنـوك. ولأن التصرف على هذا النحـو كان مناقضًا

للمبادئ التـي يعتمد عليها هو وبنكه (وهي أن يحقق أرباحًا من خلال تقديم قيمـة للعمـلاء)، فقد كان قـرار التخلي عن هـذه المليارات التـي لا تعد ولا تحصى والتي يحققها نظراؤه واضحًا للغاية.

وعندما انهار كل شيء، ظل بنكه شامخًا، من حيث كل من الربح والسمعة. الأمـر المفاجئ هو أنه في النهاية أُجبر مـن قبل الحكومة (تحت تهديد سري) أن يأخذ أموال دعم لا يحتاج إليها أو يريدها.

لم يعد السيد "أليسون" يعمل في مجال الأعمال البنكية. وهو الآن أستاذ جامعـي بارز فـي كلية التجـارة بجامعة ويـك فوريست ورئيـس تنفيذي في مؤسسة "كاتو"، وهي مؤسسة بحثية ليبرالية.

لقـد كان هناك شيء ما يناضل "جون أليسون" من أجله. وعلى أية حال، هذا هو ما يفعله الأشخاص ذوو الشخصيات المميزة.

فالأشخاص الذيـن لديهم قـدر كبير مـن التأثير دائمًا مـا يكون لديهم فعليًّـا صفات شخصية رائعة. وكما ذكرنا فـي موضع سابق من هذا الكتاب، فالأشخاص سيتركون أنفسهم يتأثـرون بهؤلاء الذيـن يعرفونهم ويحبونهم ويثقـون فيهم. ومـن الأسهل كثيرًا أن تثـق في شخص عندمـا تعرف موقفه والهدف الذي يناضل من أجله.

فـي هذا الجزء، سنلقي نظرة على الشخصية وعلاقتها الوطيدة بالتأثير المطلق.

الفصل



كن ثابتًا على مبدأ

قـال الكوميديـان الرائع "جروشو ماركس" : "هذه هـي مبادئي، وإذا لم تكن تروق لك... لدي مبادئ أخرى".

يـا لهـا من صورة مضحكة لواقـع حزين. إن شخصية الفـرد هي الصفة المميـزة لـه. وربما تكون المحصلـة النهائية لجميع صفاته بدقـة أكبر. وأنا أعتقـد أنه عندما تفهـم بالفعل شخصية الفـرد، يمكنك أن تتنبـأ بقراراته المهمة.

عندمـا يتمسكون بالمبادئ، يكونون قابلين للتنبؤ. في هذه الحالة، يمكن وضع توقعات صحيحة.

وبينمـا تعطي وسائل الإعـلام اهتمامًا أكبر بشكل ملحـوظ لهؤلاء الذين تتشابه مبادئهم مع شخصية "جروشو" المذكورة آنفًا، فمن حسن الحظ أن هنـاك العديد ممن لديهم مبادئ - قائمة على صفات شخصية رائعة - حقًا راسخة.

وهؤلاء هم أصحاب التأثير المطلق.

الفصل



خبير "الكلام البارع" والتأثير

والـدي "مايك بورج"، والذي قدمته في موضـع سابق، هو أعظم مؤثر مطلق عرفتـه على الإطلاق. وعلى ما أذكر، كان يجعـل الأشخاص يشعرون بصدق بالرضا عن أنفسهم، ويساعدهم ليصبحوا أكثر ثقة بالنفس، ويكونوا أفضل. كان يفعل ذلك كجزء من عمله، وكان يفعله في حياته الشخصية أيضًا. ورغم أنـه تقاعد منذ فترة طويلة، فإنه لا يزال الشخص نفسه يفعل الأشياء نفسها وبالطريقة نفسها.

وبينما كنت أقرأ كتبًا عن الموضوع وأدرس المهارات الاجتماعية ومهارات الإقنـاع والتأثيـر لفترة طويلة، فالحقيقـة أن كل ما أحتاج إليـه للمعرفة عن التأثير والإقناع تعلمته من أبي.

ما يلي هو شيء كتبته منذ عدة السنوات. وأنا أنشره الآن على مدونتي كل عام في يوم عيد الأب كطريقة لتوجيه الشكر. وقد شقت القصة طريقها عبر شبكة الإنترنت حتى أنها وردت في كتابين آخرين.

كبشر، لدينا القدرة والاختيار بين الارتقاء بالأشخاص أو الحط من قدرهم، ولسنا مضطرين إلى التحدث إليهم بشكل مباشر لكي نفعل أيًّا من الأمرين. والشخص الذي أحاول بشدة أن أقلده هو أبي. فدائمًا ما يتحلى بهذه الموهبة المذهلة لجعل الأشخاص يشعرون بالرضا عن أنفسهم. نعم، أنا أحاول تقليد أبي في تلك الصفة المذهلة، ولكن لم أستطع أبدًا أن أفعل ذلك بالدرجة التي يتقنها هو (رغم أنه يخبرني بشيء مختلف).

فقدرة أبي ليست فقط إيجاد الخير في كل الأشخاص، ولكن أيضًا التعبير عن ذلك بطريقة لفظية. إنه بارع في الارتقاء بالأشخاص سواء بشكل مباشر أو بالنسبة للآخرين. ورغم أن العديد من الأشخاص ينهمكون في النميمة، فأبي يبحث عن الخير ويتحدث عنه. وعندما يتعين عليه تصويب أمر ما، فدائمًا ما يكون ذلك بكياسة وطيبة.

والعديد من الأشخاص يحكون للآخرين الكلام السيئ الذي ذكر عنهم، مما يخلق حالة من النزاع. أما أبي فدائمًا ما يحكي عن الأمور الطيبة التي قالها الآخرون عنهم، مما يقربهم من بعضهم البعض.

هل سمعت يومًا أزواجًا، عندما يتحدثون إلى الآخرين، يقولون كلامًا غير طيب عن زوجاتهم؟ ألا يمكن أن يكون ذلك من الصفات الذكورية؟ بالتأكيد، يكون هذا الكلام "مجرد مزاح"، ولكن الكلمات تترك أثرًا. فالقدوة، سواء أكانت صالحة أم سيئة، ترسخ لدى الأطفال على وجه الخصوص.

منـذ نشأتي، وأنـا دائمًا أتذكـر كيف كان أبـي يتحدث بشكل متحمسـ عن أمـي، وكانت هي أيضًا تفعـل الشيء نفسه معه. (ولا يزالان يفعلان!)

لقـد بـدأ والداي حياتهمـا بسطاء وبنـوا معًا شركـة ناجحة. ورغـم أن أبي هو من اكتسب الشهرة وفضلت أمي البقاء خلف الكواليسـ، كان أبي دومًا حريصًا علـى أن يعرف الجميع من الذي يعتبره القوة المحركة الحقيقية وراء هذا العمل.

إن "قصة أبي" المفضلة حدثت عندما كنت في الثانية عشرة. كنـا نركـب أرضية جديدة فـي منزلنـا. وكان رئيسـ العمال واحـدًا من هؤلاء الرجال الذين يبدون نموذجًا للشباب الذين يترنحون من كثـرة الشرب ويعيشون حيـاة صعبة، وهم أشبه بشخصيـة "رالف كرامدين" في المسلسل التلفزيوني القديم *Honeymooners* (ليسـت هناك إسـاءة في ذلك ولكنه تشبيه مستخدم لتقريب الصورة).

فـي وقـت الغـداء، اشتـرت عائلتي بيتـزا للعمال وذهـب أبي ليتحـدث مع رئيس العمل. وكنـت أقف عند إحدى زوايا البيت أستمع.

قال رئيس العمال: "هـذا عمل مكلف بالفعل، النساء يصرفن أموالك، أليس كذلك؟".

فأجابـه أبي: "حسنًا، سأخبـرك بشيء: عندما يقفن بجانبك وأنت لا تمتلك مليمًا في جيبك، فمن المفرح أن تفعل أي شيء من أجلهن طالما أنه في استطاعتك."

لم تكن هذه هي الإجابة التي كان يتوقعها، فرئيس العمال كان يتطلع إلى حديث سلبي عن الزوجات، الذي من وجهة نظره، يبدو طبيعيًا. أما أبي بشخصيته الودودة والمتفتحة ومهارته التلقائية في التعامل مع جميع الفئات والتي لا تتركه أبدًا، بدا وكأنه شخص يستطيع رئيس العمال أن يكون على علاقة به.

لقد حاول ثانية: "ولكنهم سيحاولون حتى النفس الأخير فعل ذلك، وسيبذلون كل ما يستطيعون ،أليس كذلك؟".

فأجاب أبي كما توقعت: "عندما يكن هن سبب نجاحك، ستريد أن تدعهن يفعلن الأشياء التي يستمتعن بها. لا توجد متعة أكبر من ذلك". الضربة الثانية.

حاول رئيس العمال مرة أخرى، وكأنه يترنح، "و ..... يا إلهي، سيأخذن أقصى ما يستطعن، هه؟" فأجابه أبي: "إنها أفضل شيء حدث لي، وسأفعل أي شيء لأجعلها سعيدة".

كنت أحاول ألا أضحك. كنت أعرف أنه يريد من أبي أن يستسلم لرأيه ولو قليلاً ويقول: "أعتقد أن ذلك صحيح". ولكنني كنت أعرف أن ذلك لا يمكن أن يحدث - ولو عبر ملايين السنين.

من فضلك افهم: إن أبي لم يكن متعاليًا أبدًا. لقد كان يمثل نفسه ببساطة؛ شخص يحب ويحترم زوجته كثيرًا لدرجة تجعل من المستحيل أن يستسلم ويشارك في مثل هذه النوعية من الحديث.

وأخيرًا، استسلم رئيس العمال. ربما قد تعلم شيئًا عن احترام شريكة الحياة. وربما لا. ولكن هذا الأمر علم الولد الصغير الكثير عن تأثير الاحترام والارتقاء بصورة الآخرين.

لقد مر على زواج أمي وأبي - في وقت كتابة هذا الكتاب - ستة وخمسون عامًا من الزواج*. وهما لا يزالان يشبكان أيديهما ويقعان في حب بعضهما البعض أكثر من ذي قبل. في الواقع، هما يعشقان بعضهما البعض. وهما في الحقيقة صديقان رائعان. هل يمكن أن يكون هناك شك في ذلك؟

رغم أن هذه القصة تركز على زوجين متحابين، فهي ليست فقط عن ذلك. هناك سبب يكمن وراء هذا التأثير الذي يتركه أبي على حياة العديد من الأشخاص الآخرين.

ما قرأته عن أبي هو ببساطة شخصيته الفعلية، ولأن هذه هي الشخصية الفعلية لأبي، فهو يتصرف وفقًا لها.

* بالطبع هذا الرقم يتزايد كل عام أنشر فيه هذه القصة.

الفصل



ركز على مواطن قوتك؛ ولكن لا تتجاهل مواطن ضعفك أيضًا

كيـف يمكـن أن تؤثر على الآخرين إذا لم تكن مـدركًا بالضبط الفائدة التي يمكن أن تقدمها لهم؟

بعض نصائح التنمية الذاتية تعلمنا أنه يجب علينا تجاهل مواطن الضعف والتركيز فقط على مواطن القوة.

بينمـا يكون التركيز علـى نقاط قوتنا أمـرًا صحيحًا إلى حـد كبير، فإن تجاهـل نقـاط ضعفنا قـد يكون خطـرًا صريحًـا لتحقيـق النجـاح والتأثير المحتملين.

ومواطـن قوتنا هي القيم والمواهب والصفـات الإيجابية التي نتعامل بها مع الآخرين في العمل، بالإضافة إلى علاقاتنا الشخصية. إنها تمثل الأساس الـذي يقوم عليه تأثيرنا. عليـك أن تركز عليها بالفعل؛ ولكن، تجاهل مواطن ضعفنا قد يكون مدمرًا.

هـل التسويـف من مواطـن الضعف لديـك؟ إذا كان الأمـر كذلك، فعلى الأرجـح سيعوقك ذلك وقتًا طويلاً. وماذا عن عـدم القدرة على الصبر عند التعامـل مع الآخريـن؟ إذا كانت الإجابـة نعم، فإن ذلك يعـوق التأثير الذي يمكـن أن تتركـه لـدى الآخريـن الذيـن ترغب فـي أن تقودهـم. . الغضب؟

إذا كان الغضب أحد مواطن ضعفك، لا بد أنك الآن تعرف إلى أي مدى يُعد هذا الأمر مدمرًا فيما يتعلق بمستوى نجاحك. هذه الصفات الثلاث من الصفات التي تسبب دمارًا كبيرًا.

وأنا أعتقد أن مواطن الضعف الشخصية لدينا يمكن تجميعها تحت ثلاث فئات أساسية.

١. **مواطن الضعف غير المهمة بشكل ملحوظ.** على سبيل المثال، لست جيدًا في الجري لمسافات طويلة. لأنني لا أخطط للاشتراك في الماراثون، فأنا أتجاهل هذه الصفة.

٢. **مواطن الضعف المهمة والتي بحاجة إلى التهذيب.** أعاني ضعفًا تجاه الوجبات السريعة، وعلي أن أكون حذرًا للغاية وأن أراقب نفسي بصفة مستمرة. بالطبع، كان يمكنني أن آخذ تلك الخطوة الإضافية وأكثر من تناول الطعام الصحي. ولكنني لا أفعل. بدلاً من ذلك، أتناول فقط كميات عادية من الطعام الصحي.

٣. **مواطن الضعف المهمة والتي يجب تحويلها إلى مواطن قوة.** أنا أكثر من النميمة، وهذه الصفة عملت عليها حتى أنني لم أتغلب عليها فقط ولكنني أصبحت معروفًا بأنني نادرًا ما أتحدث بأي شيء سلبي عن أي شخص.

لو أنني لم أتغلب على هذه الصفة الأخيرة وأحولها من موطن ضعف إلى موطن قوة، أستطيع أن أضمن لك أن مستوى تأثيري ونجاحي في *العديد* من جوانب الحياة قد يكون أقل مما أنا عليه الآن. كان الغضب من مواطن الضعف لدي أيضًا. وهذه الصفة جاهدت كثيرًا لأتغلب عليها، وبمجرد أن فعلت، فقد مثل ذلك فارقًا كبيرًا في حياتي وقدرتي على بناء الثقة والتأثير في الآخرين.

لقد استوعب "بنيامين فرانكلين" هذا المفهوم وابتكر برنامجًا لتحسين شخصيته، والذي شاركه في كتابه الذي تناول فيه سيرته الذاتية. إن الفارق الذي أحدثه في حياته كان بارزًا للغاية.

لــذا، أجل، عليــك أن تركز على مواطن قوتك - بأية وسيلة - التي يمكنك من خلالها أن تحقق الكثير.

ولكن لا تتجاهل مواطن ضعفك، على الأقل تلك التي تمثل أهمية.

الفصل



تجاهل المشكلات على مسئوليتك

أحد الأسباب التي تكمن وراء الأهمية البالغة للمبادئ الخمسة التي ناقشناها في هذا الكتاب يعود إلى أن الاختلاف الحقيقي بين غالبية الأشخاص وأصحاب التأثير المطلق هو قدرتهم على حل المشاكل. فالعالم يكافئ بشكل رائع هؤلاء الذين يستطيعون حل المشاكل. ولكي تفعل ذلك، لا بد أن تواجه المشاكل بشكل مباشر. والمبادئ الموجودة في هذا الكتاب توضح لك كيف تفعل ذلك، ولكن استعدادك على الاعتراف بوجود هذه المشاكل يأتي في المرتبة الأولى.

وكما ذكرنا في الفصل السابق، فإن التركيز على الإيجابيات لا يعني أبدًا تجاهل السلبيات.

إن الحياة تجلب لنا العديد من المشاكل، والعمل أيضًا يجلب لنا العديد من المشاكل. ورغم أن هذه المشاكل لا يجب أن تكون محل تركيزنا، فنحن في حاجة إلى إدراكها والاعتراف بها والتعامل معها.

وفي الوقت نفسه، بمجرد أن تصل إلى خطة لإيجاد حل لمشكلاتك، عليك أن تركز على هذه الخطة.

بعبارة أخرى....

اعترف بالمشكلة، ولكن تعايش مع الحل.

مرة أخرى، عادة ما نسمع أو نقرأ أنه يجب علينا ببساطة تجاهل السلبيات، تلك التي لا نريدها. حسنًا، وأنا أعتقد أنه بينما من الرائع أن نفكر بشكل إيجابي ونركز على الإيجابيات، *فإن تجاهل* السلبيات ليس الاتجاه الجيد الذي يمكن اتخاذه. والسبب هو ....

ما يتم تجاهله لا يعني بالضرورة التخلص منه.

لا تفهمني خطأ؛ فكما هو معتاد، لكل مقام مقال. في الواقع، هناك وقت مناسب لتجاهل ما لا يحقق لك نفعًا.

ولكن غرس رأسك في الرمال مثل النعامة للاختباء من مشاكلك ليس أمرًا مثمرًا على الإطلاق. وهذا في أفضل الحالات. وفي أسوئها، سيتسبب ذلك في تدهور الأمور وتأزمها أكثر.

لذا، عليك أن تلاحظ أن هناك مشكلة. اعترف أن هناك مشكلة، وابتكر خطة للتغلب عليها؛ حدد الحل. بعدها ركز على الحل.

ولكن لا تتجاهل المشكلة. إذا كانت في حاجة إلى التعامل معها، فالأمر يعود إليك، كمؤثر مطلق.

الفصل



لماذا يكون أصحاب التأثير العالي فرق عمل قوية؟

أحد أصدقائي الرائعين يعمل في مجال القيادة "دان روكويل" يقول:

إذا كانت معرفتك تفوق معرفة أفراد فريقك جميعهم، فأنت لديك فريق ضعيف!

إن القادة والمؤثرين الحقيقيين لا *يقبلون* فقط بوجود أشخاص أذكى وأكثر معرفة منهم في فريقهم، بل *ويبحثون عنهم* أيضًا، وهم يحيطون أنفسهم بأشخاص أكثر براعة منهم في ناحية أو أكثر.

وعلى الجانب الآخر، يميل القادة *الوضعيون* إلى استقاء تقدير الذات من خلال وضعهم ومكانتهم. ونتيجة لذلك، فهم سيدافعون عن أنفسهم ضد أي تهديد واضح لدورهم سواء أكان ذلك بوعي أو دون وعي. ولكن، هذا الموقف الدفاعي يمكن أيضًا، وعادة ما يفعل، أن يحبط تأثيرهم.

والقادة الحقيقيون يمدحون ويقدرون الموهوبين من أعضاء فريقهم من أجل القيمة التي يقدمونها لهم وللمؤسسة، كما أنهم يبحثون بجد عن الطرق التي تجعل هؤلاء الأشخاص يقودون ويتألقون.

وبينمـا يمكن أن ينتمي القادة إلى أي من أقسام المؤسسة، دائمًا ما أجد أن ثقافـة المؤسسـة تبدأ من الأعلى ثـم تنتشر تدريجيًّا إلـى أسفل. فعندما يكـون الفريـق التنفيذي حـذرًا ومحافظًا، فعـادةً ما يكون هذا هـو الأسلوب السائد في المؤسسة ككل. والعكس صحيح.

فقـط القائـد ذو الشخصية المميزة والكفاءة *والثقـة* يرغب في أن يكون محاطًـا بهؤلاء الذيـن يعتبرهم متفوقين عنـه في بعض النواحـي. وكنتيجة لذلك، فإن هذا القائد يميل إلى أن يكون لديه فريق قوي للغاية.

الفصل



الثبات هو العامل الأساسي في الثقة

نحن نعيش في عالم متغير، مليء بالكثير من الأشخاص حسني النية ولكنهم متغيرون. ولذا، في العمل - في الحياة - يعمل الثبات على التخلص من الشك ويقود إلى الثقة. والثقة، بدورها، تقود إلى التأثير.

والشخص الذي ينجح في إبداء الصدق يومًا بعد يوم وأسبوعًا بعد أسبوع وشهرًا بعد شهر بل وعامًا بعد عام، فهو بذلك يفتح حسابًا جاريًا من الثقة يظل يؤتي بأرباحه طالما أن الشخص يستمر في وضع الودائع بهذا الحساب.

إن الرجال والنساء الذين يوفون بوعودهم بشكل دائم، وعندما يفعلون ما يقولون دون تقديم أية أعذار يحافظون على عملائهم ويكونون جيشًا من المتطوعين لتقديم الإحالات دون أن يبذلوا مجهودًا في ذلك؛ وقليل من الناس من يفعل ذلك.

أي شيء وكل شيء

هناك عامل آخر مرتبط بالثبات وهو مهم أيضًا، وهو ثبات الجهد.

هناك مثل وهو من أفضل الأمثلة لي شخصيًا على مدار عدة سنوات.

يقول "تي. هارف إيكر" في كتابه بعنوان *Secrets of the Millionaire Mind*:

الطريقة التي تفعل بها شيئًا واحدًا هي الطريقة التي تفعل بها كل شيء.

يعد ذلك أحد أهم المبادئ التي يجب أن يتبعها أصحاب التأثير المطلق.

أحد أعظم الرجال الذين أراهم أبطالاً "بوكر تي.واشنطن" يدين لواحدة من مستخدميه الأوائل (ومعلمتـه الحقيقية) السيدة "رافنر" بالتغيير الذي أضفتـه علـى حياته. لقد علمته لمـاذا عندما ينظف الأرضيـة، يجب أن يتم ذلك على أكمل وجه ودون أي نقص أو دون أن يضيع أي شيء. وهذا حوله من شاب ناجح *بإمكانيات* رائعة إلى رجل من شأنه إنجاز ما هو أكثر وتغيير حياة الكثيرين بشكل أكبر مما قد يتخيله غالبية الأشخاص.

فـي محاضراته المشهورة بمدينـة توسكيجي، درس د. "واشنطن" هذا المبـدأ القيـم للنجاح لطلابـه وتابعيه. تخيل لـو أن هذا الشـيء وحده - أن تبذل أقصى جهدك في كل وقت وكل شيء تفعله - تم تدريسه في كل مكان.

الفصل



تعلم من أخطائك

حتى الأشخاص أصحاب التأثير العالي يرتكبون خطأ. إنهم لا يحبون ذلك. ولا أعرف أشخاصًا يحبون ذلك. فالأخطاء يمكن أن تكون من الأمور المزعجة إلى حد كبير.

ولكن عندما تستطيع الاعتراف بأنك ارتكبت خطأً، وتتحمل مسئوليته كاملة، ثم تصلحه بكل ما لديك من قدرة، فقد أخذت خطوة هائلة نحو نموك الشخصي بالإضافة إلى قدرتك على التأثير في الآخرين.

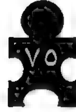
الامر يبدأ بالاعتراف بالخطأ. والعديد من الأشخاص لا يستطيعون أو *لن يفعلوا* ذلك، أما المؤثرون المطلقون فيفعلون ذلك!

> كونك قادرًا على الاعتراف بأنك مخطئ لا يعد فقط إحدى علامات النضج وإنما ربما يمثل الأساس الذي يقوم عليه أي نوع آخر من النمو والفاعلية.

كما أنه يعد علامة أيضًا تميز أصحاب الشخصيات الرائعة.

نعم، الأخطاء هي مفتاح النمو والتطور، وذلك إذا كنت قادرًا أولاً على الاعتراف بها وتحمل مسئوليتها.

الفصل



تصحيح الذات - عندما تبدو متخبطًا

الأشخاص الناجحون لا يكونون فقط منفتحين للاستماع إلى أخطائهم من خلال التغذية الراجعة المطلوبة وغير المطلوبة، وإنما يجدون أيضًا طرقًا لتزويد أنفسهم بالتغذية الراجعة التي يحتاجون إليها.

هل هذا يتعارض مع حقيقة أن هؤلاء الأشخاص أصحاب الشخصيات الرائعة يميلون إلى الثبات على مبادئهم الإرشادية؟ على الإطلاق. كما لا يوجد أيضًا خلاف بين أن تكون ثابتًا على مبدأ والاعتراف بالخطأ؛ أو الحفاظ على المبدأ بينما تعدل طريقتك.

وكما قال "زيج زيجلار" في مقولته الرائعة للغاية: "كن ثابتًا على مبدئك ولكن مرنًا في أسلوبك".

ومن حسن الحظ، لديك أشخاص حولك - أصدقاء وزملاء وأقارب - يرغبون في منحك تغذية راجعة عندما تخطئ. وإذا كنت ذا تأثير مطلق، فالأشخاص القريبون منك سيشعرون بالراحة عندما يناقشون معك مثل هذه الأشياء. أنا أعرف أنني أعتمد على الآخرين للإشارة إلى أخطائي وزلاتي. وهذا يجعلني شخصًا أفضل.

ولكـن، حتـى الآن لا نستطيـع أن نعتمد بشكل دائم علـى الآخرين ليفعلوا ذلـك من أجلنا. وأصحاب التأثير المطلق يعرفون أنه بينما يجب علينا دائمًا الإنصـات إلى النقد المدروس، فإنه عادة مـا يكون من الصعب الوصول إلى ذلك. إذن، ماذا نفعل؟ علينا أن نصحح ذاتنا.

وربما تسأل: "ولكن، بوب، أليس ذلك قريبًا للغاية من رؤية الأمور بطريقة موضوعية؟".

فـي الواقـع، قد يكون من الصعـب التعامل مع أنفسنـا بموضوعية. ولكن التركيـز على تصحيح الذات يساعدك على تفهم نفسك بشكل أفضل والتهيؤ بشـكل أكبر لملاحظة أنفسنـا عندما نخطئ. عندما تفعـل ذلك، يمكنك أن تأخـذ خطوات فعليـة لإصلاح الموقـف، أو على الأقل تتأكد مـن أن ذلك لن يتكرر ثانية.

علـى سبيـل المثـال، إذا قلت شيئًـا جارحًـا لموظف الخزينـة في محل الخضـراوات، ربما ستدرك نظرته التي تنم عن الغضـب أو الحزن. وإدراك أن شيئًـا ما يبـدو خاطئًا بشكل واضـح، وأن هذا الشخصـ لا يزال بلا شك يمثل خصمًا، يمكنك أن تتوقف للحظة للتفكير في شيء ما ربما قلته أو فعلته جعلتـه يشعـر بالسـوء. إذا كان الأمر كذلك، يمكنك أن تعتـذر. ربما لا يكون ذلـك دائمًا سهلاً - خاصـة إذا كنت غاضبًا أو مضغوطًـا - ولكن كلما فعلت ذلك، تحصل على نتائج أفضل.

اجعـل لديك عادة طرح هذا السـؤال على نفسك، *كيـف يمكنني التعامل مـع هذا الموقف الاجتماعي الصعـب؟* أو الاعتراضات التي تتلقاها في أثناء عرضـك التقديمي الفـردي الخاص بالمبيعـات. أو الأسئلـة المتحدية من أعضـاء اللجنة فـي أثناء عرضـك التقديمي الجماعي. هل كنـت قادرًا على جعل الطرف الآخر يشعر بالراحة لكونك كيسًا ومتعاطفًا وطيبًا، بينما تستمر فـي عرض وجهة نظـرك بشكل ناجح ومقنع؟ أم أنـك *تتلعثم* إلى حد ما عند التعرض في مثل هذه المواقف؟ (كما نفعل جميعًا، من حين لآخر).

ادرس الموقف، وحلله بدقة. الخدعة هي أن تفعل ذلك بكثير من الصدق وقليـل من العاطفة قدر الإمكان، مـع التركيز على عدم ترك إحساسك بالأنا

يسيطـر عليك. نعم، قد يكـون ذلك صعبًا. افعل ذلـك.... صعب جدًّا. ولكن ستجد أن القيام بذلك يستحق هذا العناء.

قرر أن تتعلم من أخطائك على أمل ألا تكررها. على الأقل ليس كثيرًا. إذا كنـت مثلي، فأنت على الأرجح ستكررها حتى تتعلم الدرس. مرة أخرى، هذا جزء طبيعي من كوننا بشرًا.

أمـر آخر: بعيدًا عـن إدراك الأخطاء، عليك أن تـدرك أيضًا إنجازاتك. سيكون لديك المزيد منها. احتف بها.

الفصل



تريد أن تكون ذا تأثير مطلق؟ تحدث قليلاً وافعل كثيرًا

كتب الحكماء قديمًا: "تحدث قليلاً، وافعل كثيرًا، وألق التحية على كل من تقابل بوجه طلق". وعندما يتعلق الأمر بأن تصبح صاحب تأثير مطلق، فلهذا مصداقية خاصة.

والأشخاص ذوو التأثير المطلق يكونون أصحاب شخصية مميزة. وأصحاب الشخصيات المميزة يفعلون ما يقولون إنهم سيفعلونه. اجعل سمعتك بين الآخرين أنك تتحدث قليلاً، ودائمًا ما تلتزم بوعودك، وتحقق أكثر مما هو متوقع منك. افعل ذلك بشكل دائم لتحقق النجاح على مستوى عملك وحياتك الخاصة.

اجعل من حولك يعرفوا أنك شخص تتصرف فعلاً بشكل جيد أكثر من كونك متحدثًا جيدًا. شخص؛ بدلاً من *الحديث* عن نفسه أنه صادق، هو بالفعل يتصرف بصدق. وبدلاً من *الحديث* عن التفكير في الآخرين، فكر فعلاً في الآخرين.

تحدث قليلاً، وافعل كثيرًا، وسيشعر الآخرون بالثقة عند الخضوع لتأثيرك.

وعليـك بالطبع ألا تقرأ فقط المعلومات الواردة في هذا الكتاب ثم تنحيه جانبًـا. اجعل هـذه المعلومات موضع تطبيق لتصبح صاحـب التأثير المطلق المقدر لك أن تكونه.

شكر وتقدير

أتذكر منذ عدة سنوات في أثناء استماعي لأحد المتحدثين المشهورين في إحدى المحاضرات والذي كان - بعد مرور بعض الوقت في أثناء عرضه التقديمي، يراقب جمهوره ويقول بنبرة مشددة: "إذا كان الأمر سيحدث، فأنا منوط بتحمل مسئوليته!".

أخذنا نصفق بحماسة عند استماعنا لدرسه عن تحمل المسئولية الشخصية.

وفي المحاضرة التالية، متحدث آخر على الدرجة نفسها من الشهرة، بعد مرور بعض الوقت من عرضه التقديمي، وبرقة قال: "لا أحد ينجز شيئًا وحده!".

أخذنا نصفق له بحماسة عند استماعنا لدرسه عن أهمية العمل الجماعي.

بعدها في الأروقة وأماكن التجمع المتنوعة، كان هناك الكثير من النقاش عن هاتين الفكرتين "المتناقضتين". ولكن الفكرتين لم تكونا متناقضتين على الإطلاق، أليس كذلك؟ إنهما في الواقع يمثلان إحدى المفارقات الرائعة في الحياة: عندما تتلاءم معًا في شكل جميل فكرتان أو فلسفتان مختلفتان ظاهريًّا. بعبارة أخرى، هما ليسا خيارين منفصلين وإنما فكرتان مرتبطتان. ولا ينطبق هذا الأمر على شيء أكثر من عملية تأليف كتاب. على الأقل ينطبق هذا الأمر بالنسبة لي.

أجل، وإذا كان ذلك سيحدث، فأنا في حاجة إلى تحمل مسئولية الجزء الخاص بي من عملية التأليف.

ولكـن، لا يمكنني بالتأكيد وبأية حال من الأحوال أن أقوم بمثل هذا الأمر بمفردي. ولكن كانت هناك المساعدة والعمل الجماعي والنصيحة والتشجيع والاستشـارة التي حصلت عليها ممن أقدرهم كجزء من حياتي بالإضافة إلى هـؤلاء الذين ساعدتنـي حكمتهم التي أرجع إليها من خـلال كتبهم في جعل تأليـف أي مـن كتبي أمرًا ممكنًا. وربما يكون ذلـك جليًّا في هذا الكتاب أكثر من أي من مؤلفاتي الأخرى.

لذا، عندمـا أذكر عددًا من الأسماء، من فضلك عليك أن تعرف أن ذلك يمثـل قائمة شكر غير كاملة على الإطلاق. فأنا بالفعل أستطيع أن أملأ كتابًا كامـلًا بالأسماء، ولكن الأمر متعلق بذاكرتـي القاصرة والمساحة المحدودة مما أدى إلى جعل القائمة مختصرة على هذا النحو. فإذا كنت أحد الأشخاص الذين كان يجب ذكرهم هنا ولم أذكرك، فأرجوك أن تسامحني. وسأستشهد بقول "جورج كوستانذا" الأمر لا يتعلق بك، وإنما يتعلق بي.

مارجريت مكبرايد وهي أفضل وكيلة أدبية في المجال (ولو أنني قد أكون متحيـزًا)، ومساعدتهـا الاستثنائية، فايـا أتشينسون، أنـا أقدركما لكونكما جـزءًا من حياتي فـي السنوات السبـع الأخيرة. فأنتما دائمًـا ما تقدمان لي الدعم.

أدريـان شولتـز: شكـرًا لك، على مـا كرسته لي من وقـت مضن من أجل مساعدتـي على تنظيم المسودة الأولى للكتاب. لقد كنت أندهش عندما - بعد ذلك على الفور - كنت تذكرينني بأحد الكتب.

وفريـق دار نشـر "بورتفليو" (الحالي والسابق)، والذي ما زلت أشير إليه بـ"فريق عمل كتاب *Go - Giver*": كاتي كو، أليسون مكلين، جاكلين بورك، بريتانـي وينك، بـروك كاري، كورتني يانج، مورين كـول، ويل ويسر، وبالطبع إل جيـف، والشخـص الاستثنائي أدريان ذاكهيم - فـلا أستطيع تخيل ناشر أكثـر دعمًا لمؤلف منه. أنا أحبكم جميعًا. وهنا أخذت بيدي وأرشدتني خلال المرحلة الأخيرة من الكتـاب. وشكر خاص أيضًا لباتريشيا نيكوليسكو، التي قامت بعمل رائع عند تحرير الكتاب. جهد رائع!

وأيضًا د. توماس جوردون، الذي عرفني عمله بفكرة رسائل ضمير المتكلم، التي كانت جزءًا مهمًّا من حياتي والدروس التي أعلمها. وعدد كبير من المعلمين والباحثين والممارسين لحل النزاعات في أيامنا هذه والذين استمتعت بكتبهم وتعلمت منها الكثير.

د. آدم جرانت، وهو صديق جديد ولكنه عزيز جدًّا. شكرًا لك لمساعدتك ونصيحتك، بالإضافة إلى كتابك الرائع *Give and Take* . فمن خلال بحثك المتعمق وأسلوبك الودود مع القارئ، أجبت عن الكثير من الأسئلة المتعلقة بتصرفات الأفراد ودوافعهم. أنت مثال جيد لشخصية الإنسان المعطاء الذي أشرت إليها أنا وجون دافيد مان في كتاب *Go-Giver*.

القليل ممن وجهوني في الأمور السياسية والذين يعدون جزءًا من أقوى المقنعين الإيجابيين المتمتعين بالرقي في التفكير والذين كان لي شرف معرفتهم والتعلم منهم: د. ماري روارت، مايكل كلاود، شارون هاريس، والراحل هاري براون. هاري، لقد افتقدناك كثيرًا.

ود. روبرت شياليديني، فكتابك *Influence: Science and Practice* لا يمكن أن يوصف إلا بأنه عبقري. إنه يشرح طرق وأسباب التأثير بطريقة تثير مستوى عميقًا للغاية من الفهم لكل من درسه.

والعديد من الأشخاص، بعضهم ما زالوا معنا وآخرون رحلوا عن عالمنا، الذين ذكروا في هذا الكتاب وساعدتني أفكارهم كثيرًا، سواء من خلال مفاهيم محددة أو حكمة عامة. ومنهم دون ميجويل رويز، د. ماكسويل مالتز، د. جراي شابمان، دانيال جولمان، د. جون سي. ماكسويل، د. باول سويتس، باستور دان روكويل، رابي موشيه جولدبيرج، فيرنون هوارد، جيمس ريدفيلد، ليس جيبلين، دونالد تي. فيليبس ود. ستفين آر. كوفي.

ستفين إم. آر. كوفي، شكرًا لك لعملك الحماسي والمتميز المتعلق بموضوع الثقة. فهذا الموضوع بالغ الأهمية وكتاباك سرعة الثقة* و *Smart Trust* زادا من أهميته الهائلة كمًّا وكيفًا.

---

*متوافر لدى مكتبة جرير

دونــدي سكوماتشــي وسوزان سولوفيــك: شكرًا لكما لمــا كنتما عليه من لطف وطيبة وكرم.

جــون دافيــد مان: الــذي شاركني تأليــف سلسلــة The Go-Giver وهو صديــق رائع برزت موهبته وبراعته فقط من خلال إظهار المزيد من موهبته وبراعته.

أيضًــا مجموعة العمل الخاصة بي وتتضمن: راندي جايدج، ليزا جيمينز، باتريك ستينوس، تيري بروك، جينا كار، جواشيم دي بوذادا، وبروس توكيل: هؤلاء الذين كانوا طــوال جلسات النهار والليل يمثلون مصدرًا ثريًّا بالمعرفة والحكمــة، بالإضافــة إلى كونهــم مصدرًا للضحــكات لأقصــى درجة يمكن تصورهــا. كم هو رائــع أن تتحدث بحريــة وتختلف حول بعض هــذه الأشياء التــي ليس مــن المفترض بالتأكيــد وبشكل إيجابــي مناقشتها فــي الأوساط الاجتماعية الراقية.

كاري ذاتــار، مايــكل كولون- جونســون، إيلين كورتيناي: أنتــم أروع فريق عمل يمكن أن يرتبط به شخص مثلي يعمل في الخطابة والكتابة.

فريــق المدربين المعتمدين من خلال برنامج تدريــب *Go-Giver*: أنتم جميعًــا تمثلون بهجة لي وأنا شديــد الامتنان لتعرفي عليكــم، فأنتم تنشرون الرسالة، وأنا وأصدقائي نقدركم أكثر مما تتخيلون.

إلــى جمهوري: شكرًا لكم. بدونكم لن يكون لدي جمهور، ولم أكن لأحظى بهذه السعادة لمشاركتي في هذه المهنة المجزية.

الراحــل، زيج زيجــلار، أحد أعظــم الأشخاصــ في العالــم. كان عملك أول مــا أظهر لي كيف أن مجال المبيعات مرتبــط ..... *بكل شيء* فيما يتعلق بالعمــل بفعالية وحسنى مع الآخرين. أحــب أن أرى ابنك الفخور توم وأجيال آل زيجــلار التالية وهي تبذل قصارى جهدها للحفاظ على الإرث الذي تركه زيجلار حيًّا ومزدهرًا.

كاثي زادار، أفضل أصدقائي وشريكتي في العمل: أنتِ دائمًا ما تدهشينني بكل ما أنت عليه وبكل ما تفعلينه. لقد كنت محظوظًا للغاية بمقابلتك!

وأرفـع قبعتـي للراحل ديل كارنيجـي: فأنت من بدأ تناول هـذا النوع من المواضيـع. فكتابك *كيف تكسب الأصدقـاء وتؤثر في الناس** ، فتح لنا جميعًا عالمًا أفضل في هذا المجال.

وبالطبع، شكري لك أيها القارئ، لمشاركتك وتغذيتك الراجعة وتشجيعك. أتمنى لك النجاح وأن تحول جميع خصومك المحتملين إلى أقوى الحلفاء.

* متوافر لدى مكتبة جرير

الفهرس

حرر طاقة التأثير بداخل فريقك!

ادع "بوب" للحديث في المؤتمر التالي الذي تعقده شركتك أو مؤسستك.

- البرامج الأكثر إقبالاً -

- Adversaries into Allies
- The Go_Giver/Go_Givers Sell More
- Endless Referrals

يمزج بوب كلًّا من روح الدعابة والترفيه بالمعلومات الصعبة التي يمكن تطبيقها على الفور والتي ستلهم فريقك وتوفر له الأدوات وتمنحه الثقة لتحقيق النجاح.

ومن بين عملاء "بوب" الكثيرين شركات مثل: جنرال إلكتريك، يو بي إس، شركة نيويورك للتأمين على الحياة، أفلاك، آر آيه/ماكس، ومليون دولار راوند تابل.

وإليك مقتطفات مما قاله عملاء "بوب":

"الكثير من الأفكار تنعكس على اختيارنا لمن ندعوه للحديث في مؤتمراتنا العالمية. وفي بيئة مبيعات تنافسية، كان اختيار بوب اختيارًا رائعًا، فهو مطلع على آخر تطورات السوق وهذا بالضبط ما يحتاج إليه فريق شركتنا. فخبرته العريقة ومعرفته وأسلوبه الجذاب يضيف قيمة كبيرة للمعلومات التي يقدمها. وبغض النظر عن مدى تطور العالم من الناحية التكنولوجية، فنجاح العمل لا يزال مرتبطًا بالعلاقات الإنسانية. وأفضل شخص يعلمك كيف تكون علاقات ناجحة في العمل هو بوب".

_**سيبورتو باجيشي**، مدير شركة مايندتري ذات المسئولية المحدودة، بنجالور، الهند

"جزيل الشكر على المهمة البارعة التي قمت بها من أجل عملائنا، بشركة آر آيه/ماكس. كانت عميلتنا متحمسة جدًّا لدرجة أنها غادرت القاعة بعد مرور ١٥ دقيقة من المحاضرة لتتصل بي. كانت أفكارك مثالية. من الواضح أنك أجريت أبحاثًا مطولة عن هذا الموضوع. لقد استحوذت على الانتباه وعرضت أفكارك بوضوح شديد".

- **ديرك سويني**، رئيس شركة سويني

"كان بوب المتحدث الرئيسي لاجتماعنا المحلي، وكانت رسالته مؤثرة. يحتاج إليه سوق العمل في عصرنا الحالي بشدة. وبينما طلبنا منه المجيء لإلقاء محاضرة بسبب ما كتبه (لقد أعجبنا كتاباه: *The Go_Giver* و*Go_Giver Sell More*)، فإن قدرته على إضافة قيمة جاءت من رغبته الصادقة للإنصات إلينا وتصميم عرض تقديمي يلبي احتياجاتنا تمامًا. لقد تركت رسالة بوب وتصرفاته أثرًا دائمًا في مؤسستنا".

_**مونت سيلزمان**، المدير التنفيذي لشركة وينهولسيل

(تتمة الغلاف الداخلي الأمامي)

• **فهم تعارض المنظومات العقدية:** يعمل كل فرد بناءً على مجموعة من المعتقدات، والخبرات، والأفكار اللاواعية، والتي من الأرجح أن تكون مختلفة للغاية عن المجموعة الخاصة بك. ولتتفهم هذا الأمر، وسوف يمكنك تفادي الحيرة والعديد من أخطاء الفهم التي تعوق القدرة على التأثير لدى أكثر الناس.

• **الإقرار بذواتهم:** يرغب الناس في الشعور بالرضا عن أنفسهم. وإذا استطعت تمكينهم من هذا بصدق، فقد اتخذت خطوة للأمام نحو تحويلهم إلى حلفاء.

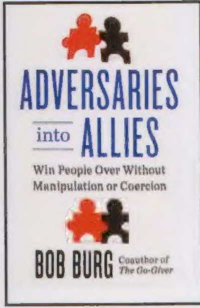
• **وضع الإطار المناسب:** يتفاعل الموظفون مع غيرهم ويستجيبون لهم. ولتتناول الخلافات المحتملة بلطف، وحزم، ومؤازرة، وسوف يتبعونك فيما تريد منهم.

• **التواصل بلباقة وتعاطف:** رغم أن المبادئ الأربعة السالفة شديدة الأهمية، فإن هذا المبدأ هو ما يمكن من تطبيقها جميعًا؛ فقول الكلام المناسب في الوقت المناسب هو ما يحدث كل الفروق فيما يتعلق بإقناع الآخرين بالموضوع واتخاذ الإجراءات المناسبة التي تعود بالمنفعة على كل من له صلة به.

وعلى نهج ديل كارنيجي في كتابه **كيف تكسب الاصدقاء وتؤثر فى الناس** وروبرت سيالديني *Influence*، يقدم برج إطارًا مؤكدًا لبناء التحالفات في العمل، والمنزل، وأي مكان آخر تسعى فيه إلى إقناع الآخرين.



شارك **بوب برج** في تأليف كتاب *The Go-Giver*، و*Go-Givers Sell More*، و *It's Not About You*، ومؤلف كتاب *Endless Referrals*. وقد أدرج كتاب *The Go-Giver* بقائمتي صحيفة بيزنيس ويك ووول ستريت جورنال لأكثر الكتب مبيعًا، وتمت ترجمته إلى ما يزيد على عشرين لغة. وقد بيع من كتابه هذا أكثر من مليون نسخة من كل طبعاته. ونظرًا لكونه متحدثًا يسعى إليه الناس بكثرة، فهو يقدم عروضًا في المؤسسات والجمعيات على مستوى العالم، ومن بينها الشركات المدرجة بقائمة مجلة فورتشن لأكبر 500 شركة أمريكية، وشركات صاحبة امتيازات، ومؤسسات البيع المباشر. ولتزر موقعه الإلكتروني التالي: www.burg.com



«هذا الكتاب مليء بالحكمة العملية التي تمكنك من أن تصبح أكثر قدرة على الإقناع بدون الإخلال باستقامتك. وقد ألف بوب برج، وهو أستاذ في كسب الأصدقاء وإقناع الآخرين، كتابًا مفيدًا وممتعًا للغاية».

-آدم جرانت

أستاذ بجامعة وارتون، ومؤلف كتاب الاخذ و العطاء منهج ثورى للنجاح

«كيف يمكننا تحقيق الهدف صعب المنال المتمثل في تحويل المخالفين إلى محالفين؟ يمكننا ذلك من خلال قراءة هذا الكتاب، والذي يقدم شرحًا واضحًا مقنعًا لكيفية تحقيق هذا الهدف».

-روبرت بي سيالديني

مؤلف كتاب *INFLUENCE*

«أتمنى لو أني قرأت كتاب بوب برج هذا في وقت مبكر من حياتي المهنية؛ فيا للفارق الذي كان سيحدثه! ويجب أن يقرأه كل من يرغب في تعزيز نجاحه العملي، ولكن يجب ألا يقرأه مرة واحدة فقط. وهو كتاب تحتاج إلى قراءته مرارًا وتكرارًا وشكرًا جزيلاً لـ بوب على عمله الجديد القيم هذا».

-سوزان سولوفيك

مؤلفة، ومؤسسة قناة سمال بيزنيس تيليفيجان

«لقد وفى بوب برج مرة أخرى بوعده! فمن كتابه هذا، سوف تتعلم كيفية التأثير في الآخرين وإقناعهم بتحقيق النتائج التي تحدث مشاعر جيدة بحق وتدر بالنفع على كل من شارك في تحقيقها. والمبادئ التي تبين كيفية أداء هذا الأمر بالضبط معروضة بشكل مشوق في هذا الكتاب الرائع. وأنت على وشك التعلم على يدي أستاذ».

-ستيفن إم. آر. كوفي

مؤلف كتاب سرعة الثقة الشيء الوحيد الذي يغير كل شيء وشارك في تأليف كتاب *SMART TRUST*

«علاوة على كون هذا الكتاب يجمع بين التحدي والتشجيع، فهو يفي بوعده بإحداث تأثير دائم. وسوف تشعر بتحول في منظورك عندما تقلب صفحاته. وقد مزج فيه بوب الحكمة الخالدة بالفعل الواقعي».

-دوندي سكوماسي

مؤلف كتب *CAREER MOVES*، *DESIGNED FOR SUCCESS*، و *READY, SET ... GROW*

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore ...ليست مجرد مكتبة




ISBN 628-107208149-2
6 281072 081492
282205771